

JOSÉ CARLOS PAZZINATO

**A INFLUENCIA DO LÍDER E DAS QUALIDADES DE LIDERANÇA NO
DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS BANCÁRIAS**

Monografia apresentada ao Departamento
de Contabilidade do Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal
do Paraná, como requisito para obtenção do
título de Especialista no Curso de Pós-
Graduação em Gestão de Negócios – 2003.

Orientador: Prof. Vicente Pacheco, MSc

**CURITIBA
2004**

RESUMO

PAZZINATO, José Carlos. A INFLUÊNCIA DO LÍDER E DAS QUALIDADES DE LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES OPERACIONAIS BANCÁRIAS. Essa monografia a partir da pesquisa bibliográfica buscou-se identificar o quanto o significado da liderança pode ser considerado importante na busca pela eficácia empresarial; como o líder precisa manter um relação muito estreita com seus subordinados, e que há uma necessidade de sua liderança ser aplicada constantemente em todas as ações que visam trazer o maior retorno a sua empresa e aos seus funcionários. Também identificou-se que é característica do líder respeitar o comportamento de cada pessoa, considerando que cada um possui necessidades diferenciadas, portanto, o retorno que estas precisam também são diferentes, é nesta perspectiva que este estudo busca entender e destacar a importância da liderança em qualquer âmbito empresarial, mas especificamente no desenvolvimento das atividades operacionais, partindo da análise dos pontos negativos ou considerados improdutivos os quais poderão a partir da pesquisa serem revistos e aplicados de forma produtiva para empresa e para o grupo. Este trabalho tem como objetivo identificar através de uma pesquisa de campo em quatro unidades operacionais bancárias a importância do líder no desenvolvimento das atividades operacionais e quais são as qualidades de liderança que estas unidades consideram mais importante e que necessitam ser aplicadas. Observa-se que aplicar o que conhece sobre as qualidades de liderança e suas competências torna-se um constante desafio para o líder, principalmente porque deve fazer sempre o necessário e no momento certo, buscar sempre manter o grupo unido, demonstrando que em qualquer atividade a sua figura tem um papel fundamental, que precisa ser atuante para manter as pessoas focadas e de maneira produtiva.

Palavras-chaves: Líder, importância, qualidades, relações, eficácia.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	05
CAPÍTULO II – EMBASAMENTO TEÓRICO.....	09
2.1 O que é Liderança.....	09
2.2 Estilos de Liderança.....	12
2.3 Líder.....	15
2.4 O Papel do Líder.....	16
2.5 Os Líderes das Empresas de Sucesso – Identificando os Desafios do Futuro.....	17
2.6 O Que São Qualidades de Liderança.....	22
2.7 O Que São Atividades Operacionais.....	24
2.8 A Importância da Liderança no Desenvolvimento das Atividades Operacionais.....	26
CAPÍTULO III - MÉTODO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	30
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
ANEXO I – PESQUISA APLICADA.....	47
ANEXO II – CÓPIAS DE ARTIGOS.....	50

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

As qualidades de liderança, sempre foram citadas como fatores importantes na literatura sobre negócios e produção, são ações que minimizam risco para as organizações e ajudam na transformação de uma marca, produto ou de todo um processo operacional.

Por outro lado, também podem ser mencionadas como uma condição necessária mas difícil de ser empregada organizadamente em pequenas instituições, aonde elas ficam reduzidas, utiliza-se mais ou em muitos casos somente a criatividade, não é uma condição fácil de ser aplicada de forma coordenada e organizada em todo o seu conjunto de possibilidades.

Entre as mais variadas ferramentas de qualidade de liderança, podemos citar habilidade e planejamento como ferramentas importantes, com elas podemos influenciar o processo produtivo.

Qualidade não requer alta tecnologia, pois mesmo com recursos limitados pode se atingir alta performance.

Todas as qualidades de liderança são importantes na administração e no controle dos processos, na condução das tarefas, no fazer produzir e atingir os objetivos traçados, empregando a melhor qualidade possível.

Para se conseguir que as pessoas incorporem, cooperem e produzam excelentes resultados, é necessário apoiar-se na sua autoridade sabendo empregar as mais variadas ações, num campo de trabalho claramente definido.

Temos que considerar neste processo o tempo, a complexidade, a motivação, a qualificação dos envolvidos, o que eles esperam da empresa, o que a empresa pode oferecer, portanto entra neste caso também a flexibilidade. A flexibilidade não representa recuar e fazer tudo aquilo que seus subordinados desejam, a flexibilidade também deve ser mais uma das qualidades que podemos empregar para resolver situações que ocorram em

momentos que por uma forma ou outra não foram previsíveis, isto sempre ocorre.

Considerando que cada indivíduo tem sua necessidade comum, ocorre cobranças diferentes, vontades muitas vezes que desejam ser atendidas de forma diferenciada. Saber utilizar no processo operacional o melhor de cada um e compor um grupo de trabalho. Como acontece com os icebergs, que grande parte da vida de qualquer grupo esta abaixo da superfície. A diferença entre ambos e que a necessidade de trabalho envolve coisas, e a manutenção da equipe envolve pessoas.

Podemos imaginar equipes que são ameaçadas exteriormente por forcas visando sua desintegração, ou interiormente por por pessoas ou idéias destrutivas.

Desta forma podemos ver de que maneira elas dão prioridade a manutenção da própria unidade indo contra as pressões externas ou internas as vezes demonstrando grande engenhosidade no processo. Muitas das regras do grupo sejam elas escritas ou não, existem para promover essa unidade e para manter a coesão a todo custo.

O que tudo isso tem a ver com liderança, simplesmente o seguinte: para a realização da tarefa em comum, e para manter o trabalho de equipe, certas funções devem ser cumpridas, como traçar objetivos, fazer planejamento, manter a equipe unida.

Nós não devemos esperar que as pessoas atuem fora de seus papeis, as pessoas esperam de seu líder que os ajudem a cumprir seus compromissos, para isso as qualidades de lideranças a serem empregas são fundamentais, elas que devem auxiliar para que os processos sejam elaboradas com a máxima qualidade, no prazo estipulado e que acima de tudo dentro o grupo possua uma forte sinergia.

Esta pesquisa irá enfocar especificamente os conhecimento da área de administração de empresas. Visará entender o processo administrativo a partir do aspecto de liderança, buscando conhecer as diversas qualidades existentes que auxiliam os lideres no dia a dia nas atividades operacionais

bancárias, procurando conseguir uma melhor produção, com qualidade e aproveitamento.

O questionamento parte da prática como profissional da área operacional, aonde verificou-se a necessidade de aplicar e renovar constantemente as qualidades de liderança.

A pesquisa de campo foi realizada com profissionais da empresa privada X do setor financeiro localizada no município de Curitiba, Estado do Paraná – Brasil. O questionário foi aplicado com uma amostragem referente a 150 funcionários, envolvendo 04 unidades operacionais, sendo que foram devolvidos um total de 38 questionários respondido.

Hoje as empresas necessitam de melhorias constantes na sua produção, mantendo a qualidade nos processos, muitas vezes sem aumento de custo, ao contrário, buscando ainda a redução deste.

A partir disso, buscou-se investigar qual a importância do líder e das qualidades de liderança no desenvolvimento das atividades operacionais bancárias?

Dentro desta perspectiva o gerente é parte fundamental no planejamento e execução, mas é ao mesmo tempo um líder do grupo, ou outros funcionários destacam-se como líderes?

Este profissional, principalmente, deve estar atento as mais diversas teorias e idéias sobre liderança, pois será necessário colocá-las em prática, mesmo sendo atividades que não envolvem contato com cliente externos, requer motivação constante para uma boa produtividade.

Portanto os objetivos da pesquisa são:

- Verificar o perfil do líder a partir das qualidades de liderança mais utilizadas neste segmento, comparando com as citadas pelas teorias atuais;
- Identificar os tipos de qualidades de liderança mais empregados e citados pelos teóricos;
- Identificar as qualidades de liderança que são mais eficientes na condução dos funcionários e da empresa como um todo.

Este trabalho teve como perspectiva maior identificar as qualidades de lideranças que são consideradas importantes numa unidade de processos operacionais. Primeiramente serviu para esclarecer dúvidas e anseios particular como profissional da respectiva área, num segundo momento os resultados serão apresentados à diretoria da unidade pesquisada, como referência para possíveis propostas de mudanças que se julgarem necessárias.

A pesquisa inicialmente apresenta a teoria sobre o que é ser líder, conceitos de liderança, características e qualidades de liderança, visões de líderes atuais sobre a importância da liderança numa empresa. Após o embasamento teórico, apresenta-se a pesquisa de campo e os resultados obtidos através de gráficos e a análise dos mesmos. Finalmente, expõe-se algumas considerações finais, pois sabe-se que a pesquisa não é conclusiva, cabendo ainda propor mudanças baseadas nas informações obtidas.

CAPÍTULO II – EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1. O que é Liderança.

A liderança hoje é reconhecida como elemento chave em administração. Ninguém pode lhe ensinar liderança, é algo que deve-se aprender com experiência. A experiência ou a prática deve ser norteada por princípios e idéias. Quando as idéias ou princípios se unirem a pratica ou a experiência é que o aprendizado acontece.

A liderança acontece quando as pessoas transmitem o que querem de uma forma clara, democrática, repassando as suas necessidades que são ainda as necessidades da empresa, este contato tem que ser dotado de respeito com as palavras, gestos, ou seja, deve haver um poder de persuasão, mas que os subordinados sintam que eles são partes tão importantes daquilo que vão fazer, tanto ou mais do que o encarregado, coordenador ou gerente.

O subordinado no fundo sabe que ele poderia fazer assim ou não, em muitos casos os subordinados conhecem bem mais que os seu superiores, mas acabam fazendo exatamente da maneira que sua Liderança propõe, porque naquele momento lhe fizeram o pedido de tal maneira que ele fica disposto a executar aquela tarefa de maneira especial, com toda dedicação, fazer o seu melhor, mesmo de forma mais dura ou difícil do que conhece, por sua liderança soube repartir com ele a responsabilidade de fazer já, fazer bem feito, fazer em equipe.

Segundo Adair (1997, p.33), “a comunicação é parte importante da liderança, tão importante também são algumas palavras que podem resolver e ajudar a resolver muitos problemas na pratica diária da liderança. Eu admito que cometi um erro. Eu estou orgulhoso de você. Qual é sua opinião. Poderia , por favor. Muito Obrigado. Nós”.

A motivação, ainda segundo Adair (1997, p.37) “é uma peça fundamental na liderança, que vem do verbo latino “mover”. Existe, é claro,

uma variedade de formas de mobilizar pessoas, você pode ameaçá-las com punições de diversas formas, ou induzi-las por recompensas financeiras.” Embora essa forma de motivação seja considerada parte tanto da liderança como da administração, não é característica desta última.

Podemos dizer que a motivação é fundamental para uma boa liderança, pois um superior motivado transmite aos seus subordinados todo aquele calor da ação, a vontade de correr atrás, independente do retorno financeiro, pois a motivação exclusivamente pela parte financeira tem vida curta, em seguida os subordinados já estarão esperando novas propostas, novos e maiores retornos, isso é importante, mas não pode e não deve ser o principal fator no qual o funcionário trabalha e busca atingir seus objetivos, ele tem que estar motivado para gostar do que faz, sentir-se bem na equipe, ter um bom relacionamento com seus colegas, estar com a auto-estima bem aflorada, possuir muitas outras razões para fazer da sua equipe uma vencedora.

Cada indivíduo possui seus objetivos pessoais, e a liderança deve estar sempre acompanhando, avaliando cada passo de seus funcionários, para poder antecipar os motivos que podem guiar sua equipe, corrigindo o rumo antes que o interesse e a produtividade caiam. Portanto, para motivar as pessoas, primeiramente você, o líder, deve estar motivado, você tem que estar completamente envolvido e entusiasmado.

Sua equipe deve ter um acompanhamento, chamamos isso de avaliação, isso não é algo que deve-se deixar para o final. O ato de avaliar tem um papel importante nas tomadas de decisões. Quando pondera-se sobre as consequências de uma decisão, está-se avaliando. Avalia-se com a finalidade perfeita, mas pode-se chegar a uma equipe excelente. Uma boa equipe se consegue com constantes avaliações, para que se possa ver o que está ocorrendo de acertos e erros.

Viscaia ([www. Institutomvc.com.br](http://www.Institutomvc.com.br) - Artigos sobre Liderança) explica como era até alguns tempos atrás o pensamento em relação a liderança:

"Durante muitos anos as pessoas foram treinadas a acreditar que liderança era planejar, organizar, coordenar e controlar. Esse modelo funciona, ou funcionava, na maioria das organizações, muito semelhante a uma manada de búfalos, os búfalos são seguidores absolutamente fiéis de um líder. Eles fazem tudo que o líder quer que façam, vão para todos os lugares que o líder determina.

Nesse tipo de liderança, o líder quer que as pessoas façam exatamente o que ele, diz, pensa e age. Qualquer desvio de rota ou ação contrário ao "Grande-Homem", o castigo fatalmente acontece.

Dessa forma, os chamados "líderes de búfalos" acreditam, de boa fé, que estão assegurando que os liderados sejam leais, quando na realidade são submissos. A submissão é vista como respeito, quando na realidade representa "medo", "temor".

O líder de búfalos adora ser o centro do poder, na crença que é esse o seu verdadeiro trabalho. Quando ele não está presente, os "liderados" não sabem o que fazer, e ficam zanzando à espera de uma nova ordem. Relaxam e sentem-se aliviados, mas perdidos, sem a presença do Chefe. (Internet – Insituto MVC Artigos Lideranca- joa Alfredo viscaia – [www. Institutomvc.com.br](http://www.Institutomvc.com.br)).

Atualmente percebe-se que Liderar é algo bem mais abrangente do que apenas governar ou organizar uma equipe.

Segundo Adair (1997,p.07) "Ninguém pode lhe ensinar Liderança, isso é algo que você deve aprender, você aprende principalmente da experiência. Porém a experiência ou prática devem ser iluminadas por princípios ou idéias. No momento em que as centelhas faiscam entre esses dois elementos e que o aprendizado acontece, assim como tudo na vida, quanto mais você puser em prática essa liderança, mais obterá em troca."

Segundo Deming, citado por Martins (2003,p.44) " Liderança é um fenômeno universal que surge todas as vezes que as pessoas trabalham em conjunto para a consecução de metas comuns. A consecução eficaz das metas organizacionais depende da qualidade da liderança gerencial."

Já no caderno de treinamento Liderança Eficiente(2003, p.13) cita que "Liderança é a habilidade de mobilizar as pessoas em direção a certas metas ou objetivos, o que inclui ser capaz de definir essa meta e de dar apoio ou incentivar colaboradores. Está relacionada à capacidade de exercer

influência pela argumentação e pela persuasão, sem que seja preciso recorrer com frequência a ordens diretas.

Esclarece ainda que “em outros países, por exemplo, costuma ser descrita em termos de ‘habilidades gerências’. Fala-se de ‘negociação’ e da capacidade de ‘delegar’.

Ainda neste caderno (2003, p.13) há um citação de Dwight Eisenhower que descreve: “ A liderança é a habilidade de induzir alguém a fazer algo que você quer, quando você quer e da maneira que você quer, mas por livre e espontânea vontade.”

2.2. Estilos de Liderança

A maneira como trabalhamos e agimos quando procuramos exercer influência sobre o desempenho de outros pode ser chamada de nosso “estilo de liderança”. Se a chave para uma liderança eficaz não está á na nossa personalidade nem no nosso comportamento, talvez esteja no quando e no aonde.

As pessoas costumam acreditar na existência de apenas dois estilos: o Autocrático que se vale da abordagem “faça como eu digo “; e o Democrático, que é baseado no consenso.

Para compreensão dos estilos cita-se Guimarães (1988,p.140 -142):

Liderança Democrática - é centralizada no grupo, denominada participante, permitindo que os subordinados exerçam alguma influência na decisão. O líder identifica e diagnostica o problema e apresenta sua proposta de solução ao grupo para que possa ser discutida, procurando ouvir as idéias e sugestões dos subordinados, ao mesmo tempo que inspira o grupo de modo a levá-lo a encontrar soluções inteligentes. A liderança centralizada no grupo dá a este direito a subordinação e auto realização, em seus próprios termos.

Não é um clima de complacência, nem tampouco excessiva tolerância que se estabelece nesse tipo de liderança, mas, para Warren G. Bennis, um sistema de valores um "clima de crença" que rege o processo democrático.

Este estabelece uma livre e plena comunicação, independente de hierarquias e poderes: confia mais no consenso do que a certeza de que a influencia se baseia muito mais na competência técnica e nas extravagancias de caprichos pessoais ou nas prerrogativas do poder: cria uma atmosfera que permite e encoraja a expressão emocional e ações determinadas pelas tarefas, enfim, uma tendência humana para aceitar a inevitabilidade do conflito entre a empresa e o subordinado.

Liderança Autocrática - O líder exerce um domínio sobre as pessoas e deseja, principalmente, ser obedecido. Ele exerce influencia descendente, ascendente e horizontalmente; é uma liderança centralizada no líder que impõe a sua vontade. No caso da influencia descendente há o das empresas rigidamente controladas, resultando nesse tipo de liderança onde o líder impõe suas condições através de sistemas meticulosos de controles e regulamentos.

Ele sente-se dominador e pensa em termos de minha empresa, o sucesso dela é o seu sucesso e os fracassos. Por isso, concentra suas atenções mas nas necessidades da empresa do que nas de todo o grupo.

O grupo somente se reúne para homologar as decisões do líder. Este identifica o problema, soluciona e transmite a decisão aos seus subordinados, persuadindo-os a aceita usando ou não a coação, através da autoridade ou de um hábil processo de sugestão. É uma participação passiva aonde os subordinados se submetem a atuação do chefe, executando suas ordens. Força o subordinado a adaptar-se à organização, dando pouca margem a que esta se adapte a ele e inibe sua iniciativa.

O autocrata determina o rumo a seguir, e geralmente é bem sucedido quando calha de escolher o caminho certo. Como líder, sua tendência é escolher subordinados à sua própria imagem que reflitam todas as suas virtudes e vícios.

Ditando as técnicas e as atividades do grupo, as iniciativas futuras são incertas, uma vez que o líder organiza o grupo, distribui as tarefas e o acompanha o trabalho de cada membro. Ele é o centro do grupo. A obediência por parte do grupo é um indicio de liderança autocrática. O comando muito inflexível, evidentemente, está-se servindo dos outros para adiantar os objetivos do líder autocrático, muito mais do que se preocupando com os indivíduos como fins em si mesmos.

O líder autocrático determina a política administrativa e toda a orientação e diretrizes do seu grupo, seguindo regras e regulamentos "ao pé da letra": dirige o pessoal no que fazer, como fazer e com quem trabalhar: acredita que a obediência e o respeito são essenciais, ele próprio obedece a seus superiores e é intransigente e dominador com seus subordinados.

Sente o único responsável pelas decisões, colocando o bem-estar da empresa acima do bem-estar de seus membros. É pessoal e reservado em suas críticas ou elogios, fazendo críticas pessoais ao trabalho de cada membro: declara que não pode aposentar-se por não haver uma pessoa competente que o substitua.

Nem todos os executivos autocráticos foram déspotas. Muitos sentiam a responsabilidade de cuidar das necessidades pessoais e do bem-estar de seus empregados. Tal administrador não era muito diferente de um bom pai a tomar conta de seus filhos: donde, o termo Paternalismo ter sido aplicado a esta manifestação do comportamento administrativo.

O paternalismo é um tipo de liderança autocrática porque só os pretextos de proteger seus subordinados, o líder concede-lhes favores pessoais, protege seus subordinados, protege-os para obter a gratidão e subserviência do seu grupo. As atividades coordenadas tornam-se artificiais e impostas. O controle demasiado rígido frustra o desenvolvimento das ideias, força os subordinados a conclusões antes que estejam prontas e gera ressentimentos.

2.3. Líder

Vem do inglês *leader* que significa caminho, estar a frente, jornada.

Se você não está disposto a seguir esse caminho não deve se tornar um líder.

Você tem que querer ser líder para se tornar um, deve estar disponível, deve parecer confiante, mesmo que não se sinta interiormente preparado para isso, as empresas precisam de líderes, a experiência e o adubo para o sucesso e fracasso. Produza adubo, pois dificilmente você crescerá como líder sem ele.

O líder não tem medo de fracasso, ele aprende com os resultados. O feedback ser recebido de mente aberta, a procura da verdade poderá conduzir ao caminho da excelência na liderança.

A autoridade é outro aspecto que deve ser levado em consideração. Há quatro aspectos de autoridades entre as pessoas, sendo as três últimas indispensáveis para um líder que são:

- A autoridade de posto e posição, faça isso, eu sou o chefe, eu mando.
- A autoridade do conhecimento. Flui para quem tem o saber, ocorre naturalmente.
- A autoridade da personalidade, carisma pessoal.
- A autoridade moral é a autoridade pessoal para pedir aos outros que façam sacrifícios.

Os líderes estão na sua maioria centrados na ação e mergulhados no trabalho, até porque gostam disso, mas faz-se necessário que de tempos em tempos, permaneçam de fora para que possam ter uma visão do que realmente está acontecendo para que não percam a noção da realidade.

Um bom Líder deve possuir algumas qualidades intrínsecas dentro dele, para que o sucesso e o de sua equipe possa ser alcançado. O líder deve possuir a vontade de ser líder, deve desejar com todas suas forças.

Segundo Drucker (1999,p.15 - 18) há cinco lições que são aplicáveis a liderança:

- 1) tratar as pessoas de maneira diferenciada, com base em seus pontos fortes;
- 2) estabelecer padrões altos, mas conceder as pessoas a liberdade e autonomia para realizar suas tarefas;
- 3) a revisão do desempenho deve ser honesta, rigorosa e parte integrante do trabalho;
- 4) pessoas aprendem mais quando ensinam;
- 5) líderes eficazes merecem respeito, mas não é preciso gostar deles.

Drucker (1999,p.20) afirma ainda que nas décadas de 70 e 80, alguns líderes dos setores privados e voluntários constataram que as hierarquias do passado não se ajustavam a situação em que viviam ou ao futuro que imaginavam, por isso tiraram as pessoas e as funções das caixas e desse modo, libertaram o espírito humano e transformaram a organização. Desta forma vemos nossos líderes hoje com os líderes do futuro, operando em estruturas administrativas fluidas e flexíveis, e ouvimos a nova linguagem desses líderes, eles entendem a força da linguagem. “ Dirigido para a missão, baseado nos valores, orientado pela demografia”. “Aprender a conduzir as pessoas, e não reprimi-las “. “A administração é uma ferramenta, não um fim.” “ O ato de seguir é uma demonstração de confiança.”

2.4. O Papel do Líder

Drucker (1999, p.218) coloca que definitivamente, a melhor defesa contra a síndrome do sucesso é a percepção de que o sucesso é um estado transitório, até mesmo perigoso.

Essa mentalidade tem que começar com o Diretor-presidente. Ninguém mais na organização exerce tanto poder de influência para definir um ambiente operacional ou combater a arrogância, o isolamento, a complacência, a complexidade, o conservadorismo e o aprendizado organizacional desperdiçado.

Por meio de palavras - símbolos, o Diretor-presidente pode dar o tom, transmitir mensagens claras e gerar um constante descontentamento ou condições favoráveis, depende sempre de seu posicionamento.

Podemos citar também que o papel do líder fica muito facilitado com a empresa ou se o departamento está passando por uma fase positiva, pois os subordinados gostam muito de ver seu líder bem posicionado, gostam de ouvirem falar bem de seu líder, com isso estão falando indiretamente de toda equipe, todos estão sendo valorizados.

Vemos portanto que mais do que traçar metas, antes de procurar atingir os objetivos traçados o líder tem um papel muito importante na governabilidade de seus subordinados, mostrando o caminho, dando o exemplo, sendo responsável pelos acontecimentos, sendo motivador e o exemplo que está a frente para ser seguido.

2.5. Os Líderes das Empresas de Sucesso - Identificando os Desafios do Futuro

A vida de um líder de empresa é cheia de pressões. As decisões mais duras sobram para ele. As maiores responsabilidades também. O sucesso ou o fracasso de uma organização pesa sobre seus ombros.

Sete líderes (presidentes de empresas) contam o que fazem para vencer os desafios do mundo corporativo.

Não há nada mais desafiador para os presidentes entrevistados do que liderar pessoas. A guerra por talentos, aquela em que os melhores profissionais são disputados a peso de ouro, é uma fonte permanente de incertezas para os presidentes. "a estratégia é linda no Power Point, mas fazê-la virar ação é muito difícil", diz Vânia Ferro, da 3 Com.

Tigre sofreu isso na pele. Quando assumiu a SP Alpargatas, seu desafio era claro: reerguer uma das mais tradicionais empresas brasileiras. Sua estratégia: conquistar a adesão dos funcionários. Nem todos deixaram conquistar. "Dividi o pessoal em três tipos: os que não compraram a idéia de

jeito nenhum; os que fingiram compra-la; e aqueles que compraram imediatamente. “diz Tigre. Estes últimos claro, entraram para o time.

Outra incerteza que ronda o dia-a-dia dos líderes: como criar um ambiente que combine com os talentos que você quer atrair e manter. É um desafio que a América Latina Logística, tem encarado. O maior problema é na busca de profissionais éticos, ambiciosos, capazes de trabalhar em time e com clara visão sobre o futuro. Para isso, há necessidade de investir em três frentes:

- Comunicação intensa dos valores éticos que moldam sua cultura. Em todas as reuniões , por exemplo. Alguns minutos são reservados para falar de valores.
- Remuneração é baseada na meritocracia: Quem dá mais resultado ganha muito mais e sobe muito mais rápido do que os que são apenas regulares.
- Treinamento é a chave para manter as pessoas focadas no futuro.

Os verdadeiros líderes falam a mesma língua da e equipe, comem da mesma comida, enfrentam as mesmas dificuldades e dúvidas e , dão as respostas, para a equipe.

Maciel da Ford manda e-mails toda segunda-feira para 80% dos funcionários com acesso a Internet. Recentemente , abriu um chat exclusivo para que eles tivessem suas duvidas esclarecidas.

“ O futuro da companhias está nos talentos que tocam o seu dia-a-dia”, diz Tigre.

O grande perfil procurado hoje, pelas empresas é o de vencedores. “Precisamos identificar e desenvolver líderes em todos os níveis para ganhar velocidade, manter o foco e mobilizar as pessoas em nome dos mesmos objetivos”, afirma Antonio Maciel Neto, presidente da Ford.

Para os grandes líderes, presidentes das empresas de sucesso, o líder é aquele capaz de motivar, dar direção , de energizar equipes. Passa longe da postura, ainda bastante comum, de tocar a bola para frente e exigir respostas prontas de quem está um degrau acima hierarquicamente.

A questão da produtividade parece estar ligada muito mais ao aprimoramento gerencial do que ao treinamento técnico. Ganha ponto com os presidentes, quem independente do cargo que ocupa, se destacar nas habilidades interpessoais.

No final das contas, o Líder deve ter capacidade de deixar claros os rumos do negócio e de enxergar qual o potencial das equipes para atingi-los, "diz a consultora Rosa Bernhoeft, da Alba & Bernhoeft Associados, especialista em psicologia Organizacional.

O líder eficiente age com coerência e, por isso, conquista a confiança das pessoas.

No rastro da liderança, a capacidade de manter o foco na estratégia, nas metas e nos valores da empresa, tem lugar de destaque na lista de competências valorizadas para a escolha do profissional (líder) do futuro.

Esta habilidade está atrelada a uma regra importantíssima do mercado de trabalho: são os resultados que impulsionam as oportunidades. Para resolver os problemas da empresa, é preciso entusiasmo, conhecimento do negócio e metodologia.

O líder eficiente age com coerência e, por isso, conquista a confiança das pessoas. Uma atitude na empresa vale mais que mil discursos, porque está todo mundo observando o que o líder faz.

Um fator importante a considerar é que não há sucesso sem ética. Se o profissional não for ético, afastará as pessoas que podem ajudá-lo a alcançar a realização profissional.

O comportamento das pessoas no trabalho poderia ser classificado em diferentes tipos ou categorias. Num dos estudos sobre o assunto, identificou-se quatro estilos de comportamento. A maior parte das pessoas mescla todas essas características. Entender cada um desses padrões ajuda no processo de auto conhecimento, no relacionamento com os outros e é um instrumento valioso na hora de compor um time de trabalho e reter talentos na empresa. Os comportamentos podem ser:

- Os Dominantes, são os profissionais orientados para os resultados e estão sempre em busca de desafios. Não suportam viver sobre o controle e, por serem impulsivos, não costumam refletir muito sobre os prós e os contras de cada situação.
- Os Interativos são positivos, entusiastas e persuasivos e adoram a companhia de outras pessoas. Por outro lado, esses profissionais podem demorar para terminar um trabalho porque não são objetivos e tem dificuldades de manter o foco.
- Os Confiáveis, são pacientes, leais e sabem trabalhar em equipe como ninguém. Esse tipo de profissional não lida bem com mudanças bruscas e tem necessidade de ouvir elogios ao seu trabalho.
- Os cautelosos são preocupados com detalhes e tem um senso crítico apurado. Ansiosos para que tudo saia como o planejado, sentem dificuldade em rever suas opiniões e também são resistentes a mudanças.

Para um profissional manter a carreira sempre em ascensão, deverá apreender e realizar cada vez mais coisas que façam a diferença na vida de outras pessoas. Planejar o futuro traçando metas, também é fundamental.

Assim, conseguirá sempre avaliar como está se saindo. Tom Peters, é considerado o guru americano em Administração. Em maio de 2001, escreveu um artigo sobre lições de liderança para a revista **Você s. a.**, ele afirma que os líderes visionários são importantes, mas grandes administradores são fundamentais. Eles são o cimento de uma organização. Eles criam e mantêm unidas as pessoas que detém o poder nas companhias de alto desempenho.

Há épocas em que necessitamos de um líder que ofereça uma visão grandiosa, popular, alguém que simbolize um novo enfoque para os negócios. Foi o caso de Lee Iacocca, quando assumiu a Chrysler, em 1978 e a empresa estava em seu leito de morte.

Há vários anos Victor Vroom, professor de organização e administração em Yale, desenvolveu um modelo que mais tarde foi adaptado e popularizado por Ken Blanchard.

Eles diziam que nós temos que pensar sobre liderança situacional, a pessoa certa, o estilo certo, para a situação certa. No que se refere a talento, a liderança não é coisa de rendimento-médio. "Não existe um eu em um time".

Os times espetaculares invariavelmente são constituídos por indivíduos talentosos que lutam uns contra os outros. Com o auxílio de um líder talentoso, porém, eles conseguem cultivar o ego e ganhar os campeonatos como uma equipe. Ao mesmo tempo. O melhor líder de um time, raramente é o melhor jogador, e apenas o melhor líder.

Durante os próximos cinco anos não haverá lugar para burocratas. Somente as pessoas que tomam a determinação pessoal de liderar poderão dar uma ordem que não possa ser obedecida.

As mulheres sabem disso e investem em relacionamentos, esse é um dos motivos pelos quais a primazia do talento de liderança disponível no mundo de hoje está com as mulheres.

O futuro pertence ao líder que consegue fazer uma dúzia de coisas simultaneamente. Os líderes serão desafiados não apenas em tomar decisões baseadas em fatos. Terão também de entender o sentido dos sinais conflitantes e difíceis de detectar que chegam do nevoeiro e do barulho. Líderes conseguem manipular quantidades imensas de ambigüidade.

Os líderes do novo milênio terão que eletrificar o ambiente de trabalho, ou seja, a maneira de fazer uma venda ou de influenciar uma decisão de alto impacto é construir, alimentar e mobilizar uma rede de influenciadores chave em cada nível da operação. O jogo, aliás, o livro essencial de regras muda constantemente.

A competição muda o tempo todo. Assim, os líderes precisam também mudar, continuar e reinventar a si próprios. Líderes tem de estar prontos a adaptar, mudar, esquecer, perdoar. Tem de estruturar novos papéis e novos relacionamentos para eles próprios, para sua equipe e para os sócios. Eles precisam confiar nos seus "instintos" líderes, trabalham com líderes.

Líderes não criam seguidores, criam mais líderes. Os maiores líderes são os que não tem seguidores. É só pensar em Martin Luther King Jr. Ou Nelson

Mandela. Eles procuravam mais líderes, para que pudessem transmitir-lhes o poder de descobrir e criar os seus próprios destinos.

Os líderes, consciente ou inconscientemente, ultrapassam os limites da sabedoria convencional. Mas os líderes verdadeiramente grandes passam ao nível seguinte. Eles procuram na organização quem queira ultrapassar a sua própria sabedoria e reverenciam essas pessoas.

Os líderes emocionam, possuem entusiasmo sem limites, os líderes do novo milênio, se importam com o respeito e suas conexões, porque eles movem montanhas.

2.6. O que são Qualidades de Liderança

Podemos dizer inicialmente que todo indivíduo possui características próprias, ações, atitudes e traços que mesmo sem nenhuma formação específica, já podem gerar resultados positivos, com essas características produtivas já podemos afirmar inicialmente o que são qualidades de liderança.

Com aperfeiçoamento e na medida que elas vão sendo melhoradas, lapidadas, começa a fluir todas as demais qualidades que estavam escondidas.

Segundo Adair (1997, p.10 - 12) existem algumas qualidades que podem ser consideradas como principais e necessárias para um bom Líder:

Coragem ou Tenacidade - podem tornar essa pessoa líder em todas as circunstâncias, são líderes naturais ou líderes natos.

Personalidade e Caráter - com isso você vai tornar-se exemplo para seu grupo de trabalho, são necessárias mas não são suficientes para ser considerado como tal.

Entusiasmo - não podemos pensar em um Líder sem esta qualidade.

Integridade - essa é a qualidade que faz com que as pessoas acreditem em você. A confiança é essencial em todos os relacionamentos humanos, sejam profissionais ou pessoais. “Integridade” significa tanto inteireza pessoal como a adesão a valores externos a você. Principalmente bondade e sinceridade.

Firmeza - Muitas vezes os líderes são pessoas exigentes, sendo incomodo tê-los por perto, pelo fato de seus padrões serem muitos elevados. Eles são obstinados e persistentes. Líderes querem ser respeitados, mas não são necessariamente populares.

Imparcialidade - Líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém de forma igualitária. Eles não tem favoritos. Eles são imparciais ao darem recompensas ou penalidades pelo rendimento.

Zelo - A insensibilidade não leva a bons líderes. A liderança envolve o coração, assim como a mente. Gostar do que você faz e importar-se com as pessoas é igualmente essencial.

Humildade - Uma qualidade curiosa, porém própria dos melhores líderes. O oposto da humildade é a arrogância. Quem deseja trabalhar para um administrador arrogante. Os sinais de um bom líder o desejo de ouvir as pessoas e ausência de egocentrismo.

Confiança - Confiança é essencial. As pessoas sentem a sua presença, e portanto, o desenvolvimento de autoconfiança é sempre anterior ao exercício da liderança. Mas não se permita que a autoconfiança seja excessiva, que é o primeiro passo no caminho para a arrogância e as pessoas

Martins (2003,p.47) cita Warren Bennis (1989) destacando outras características aplicáveis como qualidades de liderança:

Visão Norteadora - Ter uma clara idéia do que quer fazer, profissional e pessoalmente, é a força para persistir diante de adversidade, até dos fracassos.

Paixão - Possuir uma paixão subjacente pelas promessas da vida, associada a uma paixão muito especial por uma vocação, uma profissão, um curso de ação. Amor pelo que se faz.

Ousadia - Estar disposto a correr riscos, experimentar e tentar coisas novas.

Visão do futuro - Manter os olhos bem fixados no horizonte distante, mesmo ao caminhar em direção a ele.

Domínio da Interdependência - Incentivar os outros a troca de idéias e a confiar uns aos outros, a se comunicar bem e, constantemente, buscar soluções cooperativas para os problemas.

Saber ouvir - Ouvir as pessoas do trabalho, mas não ser prisioneiro da opinião dos outros. Incentivar a discordância de opiniões entre seus conselheiros. Testar idéias, explorar todos os lados das questões e expressar todas as opiniões.

2.7. O que são atividades operacionais

Todo processo produtivo tem várias fases, principalmente, em se tratando de empresas financeiras aonde há duas grandes etapas ou fases.

A primeira é a fase do negócio propriamente dito, é o momento em que o cliente busca junto a uma entidade financeira satisfazer suas necessidades com os produtos oferecidos por estas empresas.

Na seqüência para que este cliente possua sua satisfação garantida ou obtenha os resultados que ele espera, há uma equipe de retaguarda que executa todo o processo operacional que envolve o ciclo deste produto, dando a condição para que o processo fique 100% completo.

Podemos dizer que o processo operacional visa garantir que o produto vendido pela empresa tenha todas as características que foram divulgadas e que por isso o cliente comprou. Para isso há uma série de tarefas dentro do processo produtivo que exige: digitação, conferência, normas, prazos para a entrega, tempo interno de processamento para a entrega do produto.

Como exemplo de um processo operacional, temos o caso de uma operação de crédito: primeiro passo, o cliente recebe os recursos desejados que ele negociou e este foi liberado pela empresa financeira. Considerando que o cliente não cumpriu os contratos, portanto, esta operação ficou inadimplente, neste caso, a empresa precisa reaver seu recurso, inicia-se aí uma rápida fase de negociação e se não ocorrer em resultados claros e definidos a empresa terá que fazer a execução deste cliente.

Começa então a fase operacional, que acontece respeitando uma burocracia legal, onde:

- contata-se um advogado para preparar o processo;
- o advogado solicita a empresa toda documentação que será necessário para dar andamento na execução;
- a unidade operacional junta a documentação necessária - nota promissória, contrato, substabelecimento, planilha de cálculo, enfim, todos os documentos e repassa para que o advogado possa protocolar ação judicial;

- a unidade operacional agora dá início ao processo de controle interno desta ação, cadastra nos controles que este contrato está em execução, com todos os dados do processo, com que advogado está a ação, data, valor envolvido, digita-se isso nos sistemas de controle que mensalmente terá de gerar os custo de provisão envolvido, custo de honorários e todos os relatórios de controle operacional e gerencial. Este controle será acompanhado e atualizado pela área operacional até que este processo tenha seu ciclo liquidado/encerrado.

2.8. A importância da liderança no desenvolvimento das atividades operacionais

A liderança numa atividade operacional tem como objetivo maior, analisar o que deve ser feito, se há recurso de pessoal e material suficiente para este serviço ser executado, como deve ser feito, quais os prazos envolvidos, a quem deve ser direcionado as informações, qual o acompanhamento que este processo deve possuir.

Mesmo a gerência não executando as atividade operacionais, mas ela é parte do processo, tem que dar a condição de sua equipe executar as tarefas dentro do que é esperado e o que foi acordado entre as unidades envolvidas.

Uma liderança deve possuir algumas condições básicas como : planejamento, instrução ou treinamento, controle, organização, motivação e avaliação.

Planejamento - Significa onde se está e onde se quer chegar quando o objetivo proposto for atingido. Quanto maior o número de pessoas a tomar parte nas decisões quanto ao planejamento, mais envolvida estará a equipe em motivação e mais fácil será atingir os objetivos.

Drucker (2001,p.17) afirma que no planejamento estão as decisões que podem comprometer ou não seus recursos para o futuro, reflete o tempo que

se leva para colocar um nova fabrica , qual é o prazo de produção, quanto se vai produzir, quem vai produzir e como podemos produzir.

Ainda Drucker (2001,p.18) nos mostra que todo o processo produtivo operacional necessita uma adequação quase constante, como o computador que foi uma resposta a explosão de informações, tendências estruturais semelhantes podem ser encontradas, elas não fazem o tempo mas criam o clima , podem ditar as regras, nos mostra a importância do que estamos executando hoje, e que pode ser tornar desnecessário daqui um ano. Portanto, o planejamento é necessário para dar a direção para a liderança e se for transparente os funcionários envolvidos nas unidades operacionais vão saber ate onde eles podem chegar, o que eles podem fazer para melhorar suas tarefas, auxiliando a empresa no processo como um todo.

Treinamento - Podemos sempre fazer melhor, podemos sempre estar mudando os processos, por mais operacionais e mecânicos que possam parecer sempre haverá o que fazer, teremos ganho de tempo e qualidade.

Segundo Drucker (2001, p.70) sempre será exigido treinamento e mais treinamento, por sua vez, o modo mais eficiente de motivar e reconhecer suas aptidões, é usando-as para treinar também os funcionários que são mais novos. Portanto, teremos o treinamento propriamente dito, devidamente especificado em um centro, com todas as normas e regras e teremos os treinamentos do dia a dia, utilizando o conhecimento dos demais funcionários.

Esses trabalhadores de conhecimento também exigem responsabilidades acima de tudo para elaborar e estabelecer suas próprias metas de desempenho.

Organização - É a forma de dispor as partes para que a totalidade seja eficiente. O líder de um modo geral deve estruturar sua equipe e deixar bem claro para cada indivíduo qual é sua parte no processo, desta forma, com o conhecimento do que fazer, no todo teremos 100% de produtividade.

Controle – Segundo Adair (1997,p.33) o controle é a função que assegura que toda a energia da equipe e os recursos disponíveis, estão se mobilizando e fazendo com que as coisas aconteçam. As vezes as equipes se assemelham a engenhocas velhas e ineficientes, com grande parte de sua energia indo para o espaço, como vapor, não fazendo nada para colocar com o avanço desse mostro de ferro. Claro que seres humanos não são máquinas, e parte de sua energia durante o dia irá para discussões e atividades que não se relacionam com a tarefa em comum. Dentro dos limites do bom senso, essa perda de tempo é aceitável, mas poderá a ser um problema para uma equipe que não tenha realmente uma atitude positiva frente a tarefa em comum.

Podemos dizer também que controle é a parte essencial que sustenta e direciona o líder e sua equipe, mostra o que estão fazendo, como deviam fazer, quanto isso custa em valores financeiros, como podem melhorar, o que pode ser feito para satisfazer melhor seu cliente interno ou externo, como melhorar sua produtividade e como conseqüência trazer retorno positivo a empresa.

Motivação - Para motivar as pessoas, primeiramente você deve estar motivado, você tem que estar completamente envolvido e entusiasmado com aquilo que pretende executar ou liderar. Inicialmente deve-se motivar as pessoas que possuam motivação em si mesmas, com isso você aumentará a base de força positiva no seu grupo. Quanto melhor for sua equipe e seus objetivos menos individuais, estes serão mais rapidamente respondidos, claro, contanto que, sejam realistas. Um feedback motiva as pessoas, planeje recompensas justas, o elogio e o reconhecimento quando bem empregados são ótimos motivadores para o ser humano.

Avaliação - Parte fundamental das tarefas é o estabelecimento de critérios de sucesso, pelos quais saberemos se estamos alcançando o objetivo, ou pelo menos fazendo progresso na sua direção em sentido geral. A avaliação,

porem é muito mais ampla do que isso. Ela parte do pensamento que se refere aos valores.

Conforme Adair (1997, p.35) o sucesso tem a ver com os valores, fundamentalmente com os valores que afetam a empresa ou o indivíduo. Continua ele, o desempenho terá que ser julgado em relação a esses valores, que normalmente estão implícitos nos propósitos da empresa. Ela vai ao encontro do círculo da necessidade de tarefa, porque as pessoas precisam saber onde se colocar em relação aos resultados finais que estão almejando.

Colocamos também que avaliação não é algo que de ser deixado para o final. O ato de avaliar tem um papel importante nas tomadas de decisões.

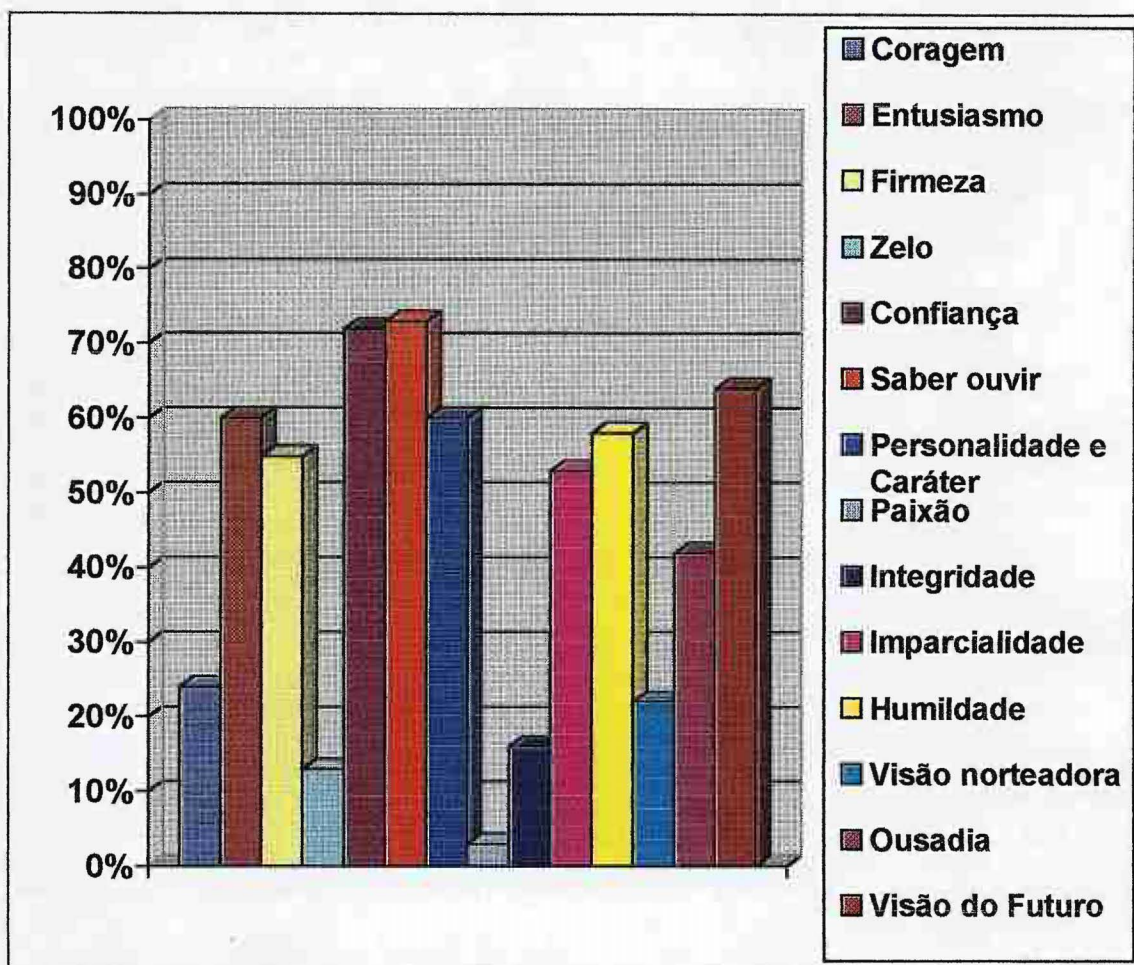
Avalia-se com a finalidade principal de construir ou desenvolver uma equipe, afinal, nenhuma equipe é perfeita, mas pode-se chegar a uma equipe excelente. Uma boa equipe se consegue com constante avaliações, para que se possa ver o que esta ocorrendo de acertos e erros.

CAPÍTULO III – MÉTODO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa teve por objetivo investigar a importância das qualidades de um líder, destacadas no referencial teórico, e que podem influenciar no desenvolvimento das atividades operacionais. Para isso foi aplicado um questionário num departamento da Empresa X, o qual está subdividido em áreas A, B, C, totalizando 150 funcionários, dos quais 38 devolveram o questionário respondido.

O resultado deste questionário foi tabulado e está expresso em forma de gráficos , os quais interpretou-se da seguinte forma:

GRÁFICO 01 – PRINCIPAIS QUALIDADES DE LIDERANÇA



FONTE: Pesquisa realizada em julho/2004

Analisando o resultado da pergunta acima sobre “Quais as Principais Qualidades de Liderança” que cada funcionário da Unidade Operacional pesquisada acredita ser importante para um Líder, verificou-se que : a qualidade mais citada foi “Saber Ouvir”, desta forma pode-se entender que o Líder nesta unidade operacional deve programar seu dia a dia incluindo parte de seu tempo na forma de estar presente e disponível para seus funcionários.

Quando se fala em “Saber Ouvir” tem-se que levar em consideração também que o Líder tem que ter bom senso a respeito de tudo aquilo que

ele ouve, não pode se deixar influenciar pelas opiniões de terceiros a ponto de passar a ter dificuldade em dar seqüências nas metas já previamente traçadas .

Deve ser receptivo, discordar quando necessário, testar idéias, explorar todos os lados das questões e incentivar seu subordinado sobre o que precisar ser feito, mostrar o caminho, procurar dismistificar os pontos negativos, principalmente, para aquelas pessoas que são um pouco mais frágeis e necessitam sempre da figura do Líder demonstrando atenção no que ele está fazendo.

Na seqüência, a segunda "Qualidade de Liderança" mais citada está a Confiança.

A confiança é a base de qualquer administração, se os subordinados não tem confiança no seu líder, com certeza a produção pode ser comprometida.

Pode-se dizer também que a falta de confiança influencia em peças fundamentais do processo operacional, por exemplo: a qualidade pode não ser a melhor além do que pode-se ter um custo muito elevado na operacionalização e ou administração de uma equipe, porque a confiança representa tranqüilidade e transparência para a equipe.

Na seqüência temos a terceira qualidade mais citada a "Visão do Futuro".

Visão do Futuro é muito importante e determinante no futuro da empresa do Líder e , conseqüentemente, de todos os seus subordinados .

Ninguém gosta de estar empenhado em operacionalizar muito bem, atingir suas metas, trabalhar da melhor forma possível se não recebe um retorno positivo de sua liderança, se não perceber que o líder não está preocupado somente com o dia de hoje mas que ele e sua empresa possuem planos bem traçados para a sobrevivência e crescimento, onde com isso podem tornar realidade o sonho de muitos funcionários, pois para este sonho tornar-se realidade , primeiro depende da ação do líder e sua

empresa, depois sim o funcionário poderá colocar em prática e executar todo seu potencial.

Na seqüência como quarta “Qualidade de Liderança” mais citada, verifica-se o Entusiasmo.

Pode-se observar que qualquer pessoa sem entusiasmo no que faz, quando fala, no seus projetos para o futuro ou naquilo que deseja transmitir para outra pessoa, deixa muito a desejar, não convence, ganha poucos aliados e tem muitas dificuldades na execução de suas ações

Você com certeza já ouviu algumas vezes a pergunta, “Quem pode ter mais sucesso, o inteligente ou o entusiasmado (motivado)?”

Com certeza, a pessoa que trabalha com entusiasmo consegue resolver mais rapidamente suas dificuldades, não é diferente com o líder e sua equipe, podemos dizer então que, líder entusiasmado com o que faz terá como consequência uma equipe também entusiasmada.

Com o mesmo percentual da anterior, temos como quinta “Qualidade de Liderança” citada a Personalidade.

Personalidade é uma qualidade muito forte, representa o resultado de muitas experiências vividas, é uma das garantias que o líder poderá fazer seu julgamento e seus projetos de maneira independente, imparcial e sem sofrer ação externa que possam dificultar ou alterar os resultados almejados pela equipe.

Pode-se notar então que a personalidade de um líder é um fator que pode trazer respeito nas palavras que este direciona para sua equipe, agora, há de se cuidar quanto ao sentido de que esta qualidade seja empregada, personalidade não deve ser encarada como decisão absoluta, ou, líder com personalidade e o líder que define e assume sozinho o risco se der certo ou errado, neste caso a personalidade pode não ajudar, ao contrário, pode tornar uma situação simples e de fácil definição em um processo complicado e muito engessado, o resultado pode ser negativo e demorado.

Temos agora a Sexta “Qualidade de Liderança” que é a Humildade.

Qual o motivo que um líder deve ser humilde? A primeira vista nos passa a falsa idéia de fraqueza, mas podemos notar que pode ser bem ao contrário, líder humilde é aquele que tem a plena confiança naquilo que faz, conhece no detalhe, pode ajudar as pessoas e não se importa de que outras pessoas possam agir da mesma forma com ele.

Ser humilde também auxilia no processo de gerenciamento, pois isso demonstra uma administração participativa, facilita a troca de idéias, o compartilhamento dos planos e dos próximos passos do grupo.

A Integridade vem citada como a sétima "Qualidade de Liderança".

Ser integro é uma qualidade difícil de ser mantida o tempo todo, pois, ações e ajustes devem sempre serem executados no momento em que a empresa demonstra estas necessidades.

O líder acompanha o desempenho operacional, de custo, e outras variáveis, deve adequar estes processos sempre de maneira rápida e precisa, quando a empresa demonstrar esta necessidade, portanto, o que ficou acertado com seus subordinados no início, por diversas razões podem sofrer alterações e vão precisar de ajustes para o bem estar da empresa, e conseqüentemente, de seus funcionários.

Portanto, o combinado precisa ser revisto para o bem de todos, isso não é uma decisão unilateral do líder mas de uma situação, portanto, como alguns subordinados podem sofrer redução nos seus benefícios, podem passar a julgar o líder como não cumpridor de seus compromissos, mas para que isso não ocorra, o líder deverá ser claro e transparente nas suas ações, isso vai facilitar o entendimento e novos acordos.

Temos como oitava "Qualidade de Liderança" a Firmeza.

Firmeza não pode ser tratado como sinônimo de autoritarismo, mas pode-se definir bem a carreira de um líder se ele souber primeiro o que deseja, se ele conhece o que deve ser feito, para onde ele e seus subordinados deve caminhar, pois somente assim ele poderá tomar decisões firmes e corretas no dia a dia.

Como nona "Qualidade de Liderança" mais citada temos a Imparcialidade.

Ser imparcial em um líder é julgar os fatos da maneira correta, buscar fazer sempre justiça, corrigir erros independente de quem ou como.

Como decima "Qualidade de Liderança " mais citada, aparece a Ousadia.

Com esta colocação, pode-se notar que na visão dos funcionários, ousadia é mais um qualidade voltada para a empresa do que para o os próprios funcionários, é uma qualidade importante para o todo, mas não é ela que atende as primeiras necessidades de seus subordinados.

Como a décima primeira "Qualidade de Liderança " aparece a Coragem.

Percebe-se que esta qualidade já não se encontra entre as dez mais importantes na visão dos funcionários desta unidade operacional pesquisada.

Talvez porque coragem é uma qualidade difícil de ser analisada, a coragem pode ser importante na tomada decisão, mas nem sempre se toma decisões apenas com a coragem, toma-se decisões ouvindo as pessoas, e com conhecimento de causa.

Visão Norteadora aparece com a decima segunda "Qualidade de Liderança "mais citada.

Esta qualidade é muito pessoal, talvez por isso é pouco lembrada ou difícil de ser identificada.

O líder com esta visão, sabe aonde deve ir e como chegar lá, independente dos problemas que terá que enfrentar pelo caminho.

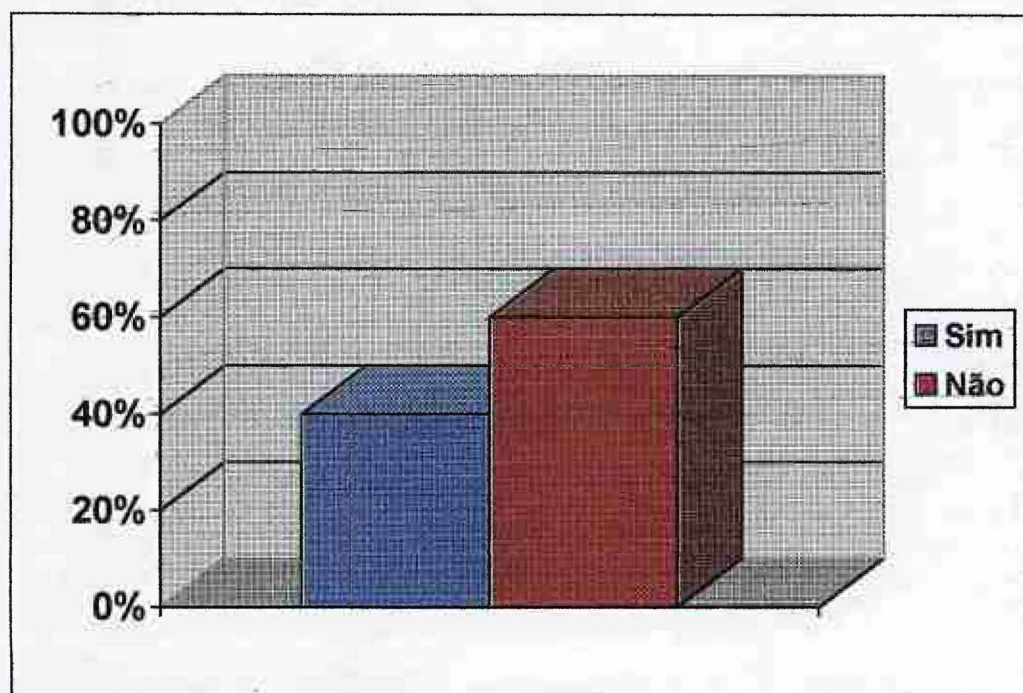
Com a décima terceira qualidade mais lembrada, está o Zelo.

Esta qualidade é pouco lembrada porque zelar significa também manter, cuidar, sendo assim, as empresa e as pessoas exigem e estão sempre em busca constante de melhoria, e sabe-se que melhoria expõe a risco, portanto esta qualidade pode não atender as expectativas dos envolvidos.

Como ultima Qualidade citada esta a Paixão.

Paixão está mais relacionada com promessas de vida, uma profissão, um curso, é o amor com que se faz alguma coisa, considerando isso , ela fica bem distante daquilo que as pessoas desejam de um líder pois estão mais preocupados em satisfazer suas primeiras necessidades.

GRÁFICO 02 – O LÍDER PRECISA TER UMA FORMAÇÃO CIENTÍFICA



FONTE: Pesquisa realizada em julho/2004.

Percebe-se aqui que 60% das pessoas pesquisadas responderam que para ser um líder não há necessidade de possuir uma formação científica.

Isso mostra um claro pensamento que qualquer pessoa pode ser um líder, umas com maior ou menor expressão , isso deixa bem claro que a possibilidade existe e está disponível para qualquer cidadão.

Sabemos também que não existe o modelo de líder perfeito, desta forma, mesmo uma pessoa sem formação científica poderá nascer com

muitas qualidades de um líder como, confiança, humildade, motivação , entusiasmo, firmeza, zelo, que são necessidades de um líder mas pode estar presente em um simples cidadão.

Portanto, estas qualidades de liderança podem estar presente na vida de uma pessoa que aparentemente não quer ou não sabe que poderá ser um líder .

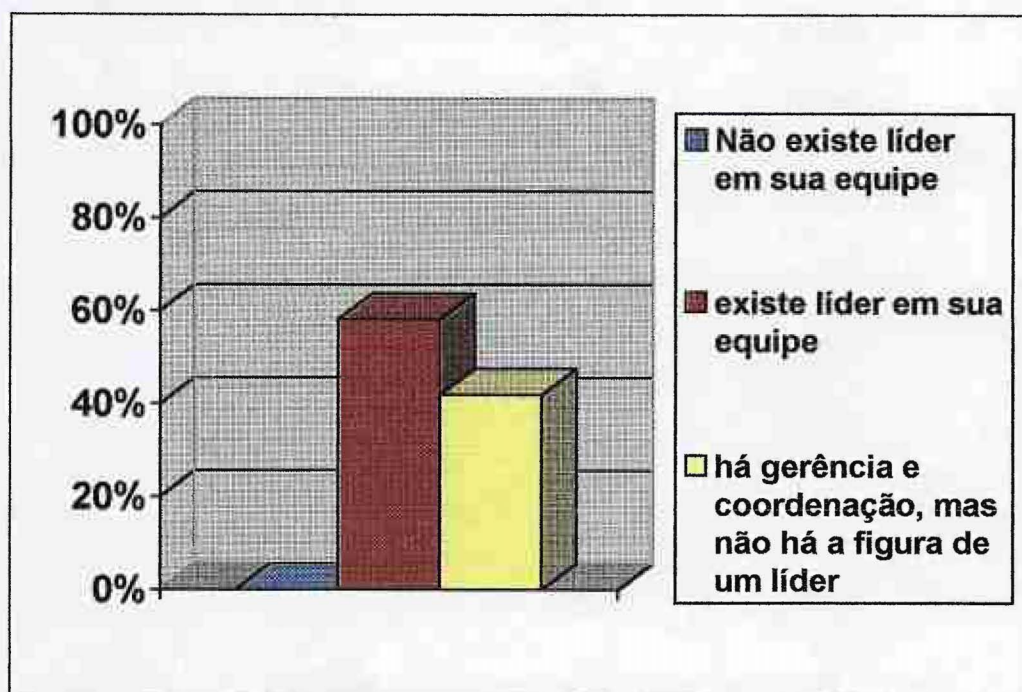
A maneira mais fácil de gerar as qualidade de liderança num indivíduo comum é seu ambiente doméstico, aonde ele vive, como ele cresceu, como aprendeu a respeitar o próximo e cuidar com carinho dos valores em que a família por gerações acredita, quais são suas regras e padrões.

Esses padrões são muito importantes pois como não possuímos um líder perfeito, podemos gerar lideres que atuarão em varias frentes, em muitas causas, as que podemos considerar causas boas para um padrão da sociedade ou de uma equipe, ou as causas de interesse pessoal ou de ideologia, portanto, líder não significa, estar atuando sempre em um projeto que ajude e beneficie uma sociedade ou seu processo, mas pode estar defendendo apenas uma causa que ele entenda ser seu dever e direito.

Nota-se então, que os números apresentados nesta questão, quanto há necessidade de uma formação científica de um líder, que todas as unidades operacionais e qualquer outra equipe pode estar gerando lideres em suas equipes, há um espaço muito grande para que isso aconteça.

Pode-se dizer que liderança não se aprende na escola, mas sabe-se que com estudo, com muita leitura, troca de experiências, tudo isso vem contribuir para melhorar os conhecimentos que envolvem o comportamento humano, suas ações e ambições , com certeza a pessoa que possuir dom para ser líder e agregar nas sua vida profissional dados e fatos sobre estudos já realizados, terá um ganho significativo nos resultados que poderá obter com seus comandados.

GRÁFICO 03 – COMO VOCÊ PERCEBE A SUA EQUIPE EM RELAÇÃO A LIDERANÇA



FONTE: pesquisa realizada em julho/2004.

No resultado obtido da pergunta acima sobre como cada funcionário analisa sua equipe, sobre a questão se há ou não liderança, verifica-se no resultado que 57% dos funcionários pesquisados citam que em seus departamentos há liderança, mas 42 % respondeu que o que existe na verdade são coordenações e gerências, não liderança.

Esta diferença de apenas 15% é muito pequena, percebe-se portanto, que nesta unidade de processos operacionais, apesar dos serviços serem executados dentro do planejado e considerando que suas metas estejam em dia, há uma informação nestes números que pode necessitar de uma reflexão das lideranças nesta unidade.

Primeiro pode-se dizer que nem todo processo ou equipe há necessidade de um líder, pelo menos não com tantas qualidades, pois os processos operacionais são previamente definidos em normas, manuais, com prazos e acordos de serviços bem definidos.

Entretanto, estas unidades estão trabalhando com pessoas, e pessoas exigem algo mais do que boas normas e manuais, pagamento em dia, benefícios legais, exigem uma participação do seus responsáveis no dia a dia.

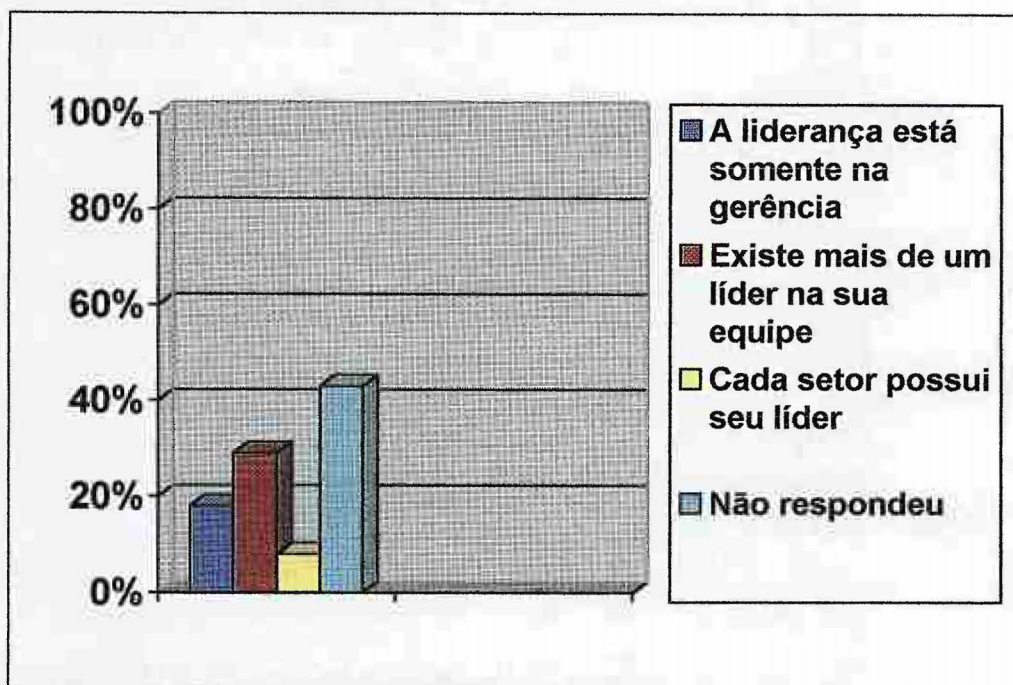
As pessoas embora sintam das unidades todo o amparo profissional para resolverem os assuntos, tarefas, necessitam de se sentirem bem, fazendo suas atividades, devem conhecer o motivo que estão trabalhando, para quem estão trabalhando, como seus clientes analisam seus serviços, o que a empresa espera delas.

Como atingir isso, talvez somente a figura da coordenação ou gerência não tenha a condição de identificar todas estas necessidades, e talvez também quando consegue identificar não sabe como lidar com isso, o que deve ser feito para as ações tornarem-se realidade.

Pode-se dizer então que um percentual de funcionários que não chegar ser a maioria, mas é uma parte considerável desta equipe, está recebendo apenas o retorno profissional que necessita mas na parte motivacional, na questão de auxiliar os funcionários no sentido de mostrar entusiasmo, mostrar talvez o caminho que exista e se é este caminho que eles querem ir, esta ficando de lado e se esta priorizado mais a parte produtiva operacional.

Liderança é um fenômeno universal que surge todas as vezes que as pessoas trabalham em conjunto para a realização de metas e atividades comuns, desta forma o sucesso de cada ação cabe ao líder corporizar a melhor visão da empresa na conduta do dia-a-dia dos funcionários.

Se a liderança estiver mais preocupada e gastando mais tempo do que o necessário na parte produtiva, isso pode explicar o resultado que na pergunta acima esta unidade possui um percentual muito grande de funcionários que consideram a área sem uma liderança efetiva.

GRÁFICO 04 – ONDE HÁ LIDERANÇA

FONTE: pesquisa realizada em julho/2004.

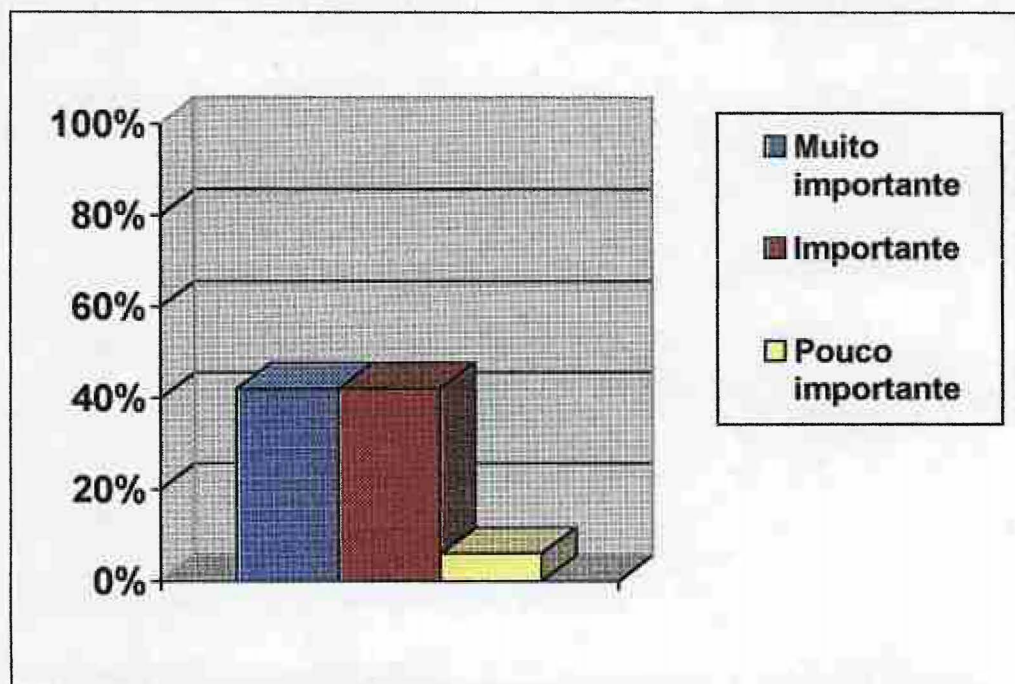
Verifica-se uma tendência muito tímida nesta unidade operacional quando o assunto é liderança, pois 18 % acredita que a liderança está somente na gerência, 29 % respondeu que existe mais de um líder, 8% que cada setor possui seu líder, mas o que é muito forte mesmo é que 45% dos funcionários não responderam.

Se 45 % dos funcionários não responderam, isso mostra que para eles está muito claro que não há liderança nestas unidades, ou pode-se dizer então que não há liderança de uma forma transparente o suficiente que seja capaz de sair do lugar comum.

Verifica-se que esta unidade deve adotar medidas urgentes de análise do comportamento de cada coordenação no sentido de buscar estar mais presente no dia-a-dia das pessoas e não somente com sua atenção voltada para os processos operacionais, haverá necessidade de um trabalho para identificar e eliminar as barreiras que ainda existem, podendo ser de medo,

falta de confiança, falta de motivação, portanto, compartilhar e envolver mais as pessoas com o planejamento, com o objetivo de cumprir com as responsabilidades operacionais mas garantir um tempo diário o suficiente para ouvir seus subordinados, tirar dúvidas, motivar, enfim estar presente emocionalmente na vida de cada um.

GRÁFICO 05 – IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA EQUIPE



FONTE: Pesquisa realizada julho/2004.

Observa-se neste resultado que 42 % acredita que o líder é muito importante e também 42 % responderam que o líder é importante no resultado obtido de suas atividades operacionais.

Percebe-se então que numa área de processos operacionais aonde quase tudo está normatizado e que o resultado da produção seria muito frio e gerado de forma muito simplificada, isso nos mostra que na prática não funciona bem assim.

Por mais operacional que um processo seja e tenha seus passos previamente estabelecidos, sempre haverá necessidade da participação de

pessoas, desta forma, estas pessoas sofrem outras demandas que não se conseguem colocar em manuais e não há como defini-las de forma tão simplista que a coordenação possa tratar isso como mais um problema operacional.

Drucker (1999, p. 84) afirma que os líderes precisam obter o apoio dos seus funcionários, parceiros e diretorias para suas iniciativas. Como é provável que se encontre resistência onde menos se espera, construir uma forte coalizão é essencial. Os líderes quase sempre dizem que possuem uma equipe quando na verdade têm um comitê.

Quanto mais você, líder, fizer para apoiar o desempenho de sua equipe, mais saudável será a coalizão diretiva, e mais capaz de alcançar suas metas você será.

Notamos que isso realmente é uma verdade ao verificarmos que em 84% dos pesquisados, no mínimo a presença do líder é considerada importante, isso mostra-nos que o calor humano, a busca do novo, a vontade de fazer melhor ou simplesmente fazer, recai sempre na postura do líder, este tem que saber que ele é parte importante no processo e seus subordinados precisam sempre de contar com ele.

CONCLUSÃO

Quando iniciou-se esse trabalho, podíamos perceber como era importante a figura de um líder em grandes processos , pois sempre tínhamos como convicção que líder deveria estar presente em assuntos relevantes e não em processos que praticamente se repetem no dia-a-dia.

Após efetuadas as pesquisas podemos observar que coordenar ou gerenciar uma equipe não necessariamente implica ou se aplica nas ações que merecem o nome de líder ou liderança.

Gerenciar podemos dizer de uma forma simplista que significa cumprir o papel recebido da empresa para entregar os serviços operacionais pelo qual foi contrato, fazer com que seus comandados produzam e entregue as tarefas no tempo previamente acordado.

Este assunto é muito importante e está presente na vida de cada trabalhador, este discute, briga, questiona , ouve ou lê através dos meios de comunicações.

Percebemos que qualquer trabalho, tarefa, plano de ação ou projeto, pode ser executado por uma equipe de pessoas bem treinadas, pois com certeza estas pessoas terão todos os passos e farão um planejamento para seguir as etapas deste projeto, tendo como objetivo principal produzir com qualidade dentro do custo previamente estabelecido.

Olhando friamente não conseguimos identificar nada de errado num processo como este, então fazemos um relação com a produção dos funcionários em suas atividades operacionais diárias.

Porque aparentemente não identificamos nada de errado, estamos cumprindo o cronograma , estamos executando aquilo que nos foi pedido, mas tem um grande agravante, onde está o papel do Líder.

Por tratar-se de produtividade, o papel do líder neste caso pode ser direcionado mas na condição de acompanhamento motivacional, fazer seus subordinados buscarem o entusiasmo na execução de suas tarefas, buscar

passar a estas pessoas que eles são importantes para a empresa e são muito importante no processo operacional que estão executando.

Quando efetuamos as perguntas sobre a importância do líder e das qualidades de liderança no desenvolvimento das atividades operacionais bancárias, concluímos que as relações entre pessoas, numa empresa, são algo mais do que o conjunto das relações hierárquicas, ficando evidente que os subordinados não se preocupam apenas em seus lucros pessoais, eles precisam se sentir como parte de um grupo.

O trabalho operacional exige ordem, técnica, controle, para o líder ele deve entender todo este processo, como consequência terá sua importância no processo produtivo operacional transformado em retorno para todas as partes envolvidas, empresa, subordinado e liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John. **Como Tornar-se um líder**. São Paulo, Nobel, 2000.

HSBC Bank Brasil S.A. Banco Múltiplo. Caderno de treinamento - Liderança Eficiente. Centro de treinamento, 2003.

DRUCKER, Peter F. Foundation. **De Líder para Líder: artigos da prestigiosa revista Leader to Leader, da Drucker Foundation**. São Paulo, Futura, 1999.

_____. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo, Nobel, 2001.

_____. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo, Pioneira, 2002.

GUIMARÃES, Terezinha Barbosa. **Técnica de Chefia e Liderança**. Apucarana, Paraná, Gráfica da Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, 1988.

MARTINS, Onilza Borges. **Cultura e Gestão da Mudança em Negociação**. Apostila de estudo. Curitiba, UFPR, 2003.

PANDE, Peter S. **Estratégias seis sigma: como a GE, a Motorola e outras empresas estão aguçando se desempenho**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

TESSER, Gelson J. **Metodologia do Trabalho Científico**. Apostila de estudo. Curitiba, UFPR, 2003.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 1983.

ANEXOS I

1) Indique marcando com um "X" as qualidades de liderança que você julga ser importante em um Líder. (fique a vontade para marcar uma ou quantas achar necessário)

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Coragem ou Tenacidade | <input checked="" type="checkbox"/> Personalidade e Caráter |
| <input type="checkbox"/> Entusiasmo | <input type="checkbox"/> Integridade |
| <input type="checkbox"/> Firmeza | <input type="checkbox"/> Imparcialidade |
| <input type="checkbox"/> Zelo | <input checked="" type="checkbox"/> Humildade |
| <input checked="" type="checkbox"/> Confiança | <input type="checkbox"/> Visão Norteadora |
| <input type="checkbox"/> Paixão | <input type="checkbox"/> Ousadia |
| <input checked="" type="checkbox"/> Saber Ouvir | <input checked="" type="checkbox"/> Visão do futuro |

2) No seu entendimento para ser um Líder ele precisa ter uma formação científica, muita leitura, cursos.

- ☐ Sim
☒ Não

3) Como você percebe sua equipe em relação a Liderança.

- ☐ Não existe Líder em sua equipe.
☒ Existe Líder em sua equipe.
☐ Há Gerencia e Coordenação mas não há a figura de um Líder.

4) Se você marcou que há Líder em sua equipe então marque abaixo, caso contrário deixe em branco.

- ☐ A Liderança esta somente na gerencia .
☒ Existe mais de um Líder em sua equipe.
☐ Cada setor possui seu Líder.

5) Qual a importância do líder de sua equipe no resultado final de suas atividades operacionais (tarefas).

- ☐ Muito importante.
☒ Importante.
☐ Pouco importante.

1) Indique marcando com um "X" as qualidades de liderança que você julga ser importante em um Líder. (fique a vontade para marcar uma ou quantas achar necessário)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Coragem ou Tenacidade | <input checked="" type="checkbox"/> Personalidade e Caráter |
| <input type="checkbox"/> Entusiasmo | <input checked="" type="checkbox"/> Integridade |
| <input type="checkbox"/> Firmeza | <input type="checkbox"/> Imparcialidade |
| <input type="checkbox"/> Zelo | <input checked="" type="checkbox"/> Humildade |
| <input checked="" type="checkbox"/> Confiança | <input type="checkbox"/> Visão Norteadora |
| <input type="checkbox"/> Paixão | <input checked="" type="checkbox"/> Ousadia |
| <input checked="" type="checkbox"/> Saber Ouvir | <input checked="" type="checkbox"/> Visão do futuro |

2) No seu entendimento para ser um Líder ele precisa ter uma formação científica, muita leitura, cursos.

- ☒ Sim
☐ Não

3) Como você percebe sua equipe em relação a Liderança.

- ☐ Não existe Líder em sua equipe.
☐ Existe Líder em sua equipe.
☒ Há Gerencia e Coordenação mas não há a figura de um Líder.

4) Se você marcou que há Líder em sua equipe então marque abaixo, caso contrário deixe em branco.

- ☐ A Liderança esta somente na gerencia .
☐ Existe mais de um Líder em sua equipe.
☐ Cada setor possui seu Líder.

5) Qual a importância do líder de sua equipe no resultado final de suas atividades operacionais (tarefas).

- ☐ Muito importante.
☒ Importante.
☐ Pouco importante.

1) Indique marcando com um "X" as qualidades de liderança que você julga ser importante em um Líder. (fique a vontade para marcar uma ou quantas achar necessário)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Coragem ou Tenacidade | <input type="checkbox"/> Personalidade e Caráter |
| <input checked="" type="checkbox"/> Entusiasmo | <input checked="" type="checkbox"/> Integridade |
| <input checked="" type="checkbox"/> Firmeza | <input checked="" type="checkbox"/> Imparcialidade |
| <input type="checkbox"/> Zelo | <input checked="" type="checkbox"/> Humildade |
| <input type="checkbox"/> Confiança | <input type="checkbox"/> Visão Norteadora |
| <input type="checkbox"/> Paixão | <input type="checkbox"/> Ousadia |
| <input checked="" type="checkbox"/> Saber Ouvir | <input type="checkbox"/> Visão do futuro |

2) No seu entendimento para ser um Líder ele precisa ter uma formação científica, muita leitura, cursos.

- ☐ Sim
☒ Não

3) Como você percebe sua equipe em relação a Liderança.

- ☐ Não existe Líder em sua equipe.
☐ Existe Líder em sua equipe.
☒ Há Gerencia e Coordenação mas não há a figura de um Líder.

4) Se você marcou que há Líder em sua equipe então marque abaixo, caso contrário deixe em branco.

- ☐ A Liderança esta somente na gerencia .
☐ Existe mais de um Líder em sua equipe.
☐ Cada setor possui seu Líder.

5) Qual a importância do líder de sua equipe no resultado final de suas atividades operacionais (tarefas).

- ☐ Muito importante.
☒ Importante.
☐ Pouco importante.

1) Indique marcando com um "X" as qualidades de liderança que você julga ser importante em um Líder. (fique a vontade para marcar uma ou quantas achar necessário)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Coragem ou Tenacidade | <input type="checkbox"/> Personalidade e Caráter |
| <input type="checkbox"/> Entusiasmo | <input type="checkbox"/> Integridade |
| <input type="checkbox"/> Firmeza | <input type="checkbox"/> Imparcialidade |
| <input type="checkbox"/> Zelo | <input type="checkbox"/> Humildade |
| <input type="checkbox"/> Confiança | <input type="checkbox"/> Visão Norteadora |
| <input type="checkbox"/> Paixão | <input type="checkbox"/> Ousadia |
| <input type="checkbox"/> Saber Ouvir | <input type="checkbox"/> Visão do futuro |

2) No seu entendimento para ser um Líder ele precisa ter uma formação científica, muita leitura, cursos.

- ☐ Sim
☐ Não

3) Como você percebe sua equipe em relação a Liderança.

- ☐ Não existe Líder em sua equipe.
☐ Existe Líder em sua equipe.
☐ Há Gerencia e Coordenação mas não há a figura de um Líder.

4) Se você marcou que há Líder em sua equipe então marque abaixo, caso contrário deixe em branco.

- ☐ A Liderança esta somente na gerencia .
☐ Existe mais de um Líder em sua equipe.
☐ Cada setor possui seu Líder.

5) Qual a importância do líder de sua equipe no resultado final de suas atividades operacionais (tarefas).

- ☐ Muito importante.
☐ Importante.
☐ Pouco importante.

1) Indique marcando com um "X" as qualidades de liderança que você julga ser importante em um Líder. (fique a vontade para marcar uma ou quantas achar necessário)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Coragem ou Tenacidade | <input type="checkbox"/> Personalidade e Caráter |
| <input type="checkbox"/> Entusiasmo | <input type="checkbox"/> Integridade |
| <input type="checkbox"/> Firmeza | <input type="checkbox"/> Imparcialidade |
| <input type="checkbox"/> Zelo | <input type="checkbox"/> Humildade |
| <input type="checkbox"/> Confiança | <input type="checkbox"/> Visão Norteadora |
| <input type="checkbox"/> Paixão | <input type="checkbox"/> Ousadia |
| <input type="checkbox"/> Saber Ouvir | <input type="checkbox"/> Visão do futuro |

2) No seu entendimento para ser um Líder ele precisa ter uma formação científica, muita leitura, cursos.

- ☐ Sim
☐ Não

3) Como você percebe sua equipe em relação a Liderança.

- ☐ Não existe Líder em sua equipe.
☐ Existe Líder em sua equipe.
☐ Há Gerencia e Coordenação mas não há a figura de um Líder.

4) Se você marcou que há Líder em sua equipe então marque abaixo, caso contrário deixe em branco.

- ☐ A Liderança esta somente na gerencia .
☐ Existe mais de um Líder em sua equipe.
☐ Cada setor possui seu Líder.

5) Qual a importância do líder de sua equipe no resultado final de suas atividades operacionais (tarefas).

- ☐ Muito importante.
☐ Importante.
☐ Pouco importante.

ANEXOS II

O LÍDER DO Futuro

O mundo dos negócios está mudando. Que qualidades desenvolver a partir de agora?
Coragem, disposição e humildade para admitir que você não tem todas as respostas. É o que diz o professor de Harvard que é uma das maiores autoridades em liderança

Por William Taylor

É DIFÍCIL IMAGINAR COMO SERIA UMA DISCUSSÃO sobre o líder do futuro sem conversar com Ronald Heifetz, uma das principais autoridades do mundo em liderança. Heifetz, 48 anos, diretor do Projeto de Educação de Liderança da John F. Kennedy School, da Universidade Harvard, é professor e consultor. Seu curso na Harvard, *Como Exercer a Liderança*, é um fenômeno por sua popularidade entre os estudantes e pelo impacto sobre eles. Entre seus alunos há líderes de todos os estilos: executivos, generais, padres, rabinos, políticos. Seus clientes vão de altos executivos da BellSouth, que o levaram para a empresa para conduzir um programa de dois anos, ao presidente do Equador, que está lutando para que o país possa

sobreviver a uma economia conturbada. O que torna a abordagem de Heifetz tão atraente é a sua honestidade quanto aquilo que a real liderança significa. O livro *Leadership without Easy Answers* (Liderança sem Respostas Fáceis, Belknap/Harvard University Press, 1994) colocou-o em evidência.

O papel do líder está mudando, segundo Heifetz. Sua nova tarefa consiste em "ajudar as pessoas a encarar a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças". Porém, fazer mudanças é muito penoso: "Muitas pessoas têm uma visão cor-de-rosa sobre o significado de ser líder e, quando deparam com uma oportunidade de liderança, acordam bruscamente para uma outra realidade. O exercício da liderança produz resistência — e dor. Nesta entrevista Heifetz apresenta idéias, conselhos e técnicas para o líder do futuro.

LIÇÃO 1

Inspire as pessoas.
Descubra o que é importante para elas e como isso pode se relacionar com as metas da empresa.

ENTREVISTA

RONALD HEIFETZ

O que fazem os grandes líderes?

O verdadeiro heroísmo da liderança envolve ter

a coragem de encarar a realidade e ajudar as pessoas a sua volta para que façam o mesmo. A palavra visão refere-se à nossa capacidade de ver. Nos negócios a visão tornou-se um conceito abstrato ou até mesmo uma inspiração. Mas a qualidade de qualquer visão depende de sua precisão, não apenas do quanto é criativa. Uma função central do líder é reunir a coragem para questionar a realidade e isso exige a coragem de enfrentar três realidades de uma só vez. Primeiro, que valores defendemos — e se realmente agimos de acordo com eles. Segundo, quais são as habilidades e os talentos de nossa empresa — e se esses recursos atendem às exigências do mercado. Em terceiro lugar, que oportunidades nos reserva o futuro — e se dispomos da habilidade necessária para aproveitá-las. Agora, não me entenda mal. Os líderes não respondem a essas perguntas. Essa é a velha definição de liderança: aquela que diz que o líder tem todas as respostas (a visão) e basta convencer as pessoas a endossar essas idéias. Os líderes certamente oferecem uma direção, mas isso significa, com frequência, fazer perguntas bem estruturadas, em vez de fornecer respostas definitivas. Imagine a diferença entre líderes que trabalham com a idéia de que "liderança significa influenciar a organização a seguir a visão do líder" e os que trabalham com a idéia de que "liderança significa influenciar a organização a enfrentar seus problemas e aproveitar as oportunidades". A segunda idéia — mobilizar as pessoas para que possam resolver desafios — é o que define a nova função do líder.

A maioria das empresas tem uma tendência a subestimar as ameaças externas e superestimar seu próprio poder. Por que o líder enfrenta tantas dificuldades para convencer as pessoas a encarar a realidade?

As empresas, especialmente as mais antigas, tendem a ser alérgicas a conflitos. A aversão ao conflito é compreensível. O conflito é perigoso. Pode prejudicar relacionamentos e ameaçar amizades. Porém, o conflito é o motor principal da criatividade e da inovação. As pessoas não aprendem

LIÇÃO 2
Terminando
visão abrangente:
tome distância,
observe os
problemas e
interprete o que
está acontecendo.

olhando-se no espelho. As pessoas aprendem ao deparar com diferenças. Assim, a coragem de encarar a realidade anda de mãos dadas com a coragem de trazer conflitos à tona e lidar com eles. Os líderes do futuro precisam ter estômago para lidar com conflitos e incertezas entre seus subordinados e, internamente, com eles mesmos. Algumas decisões darão certo, outras não. Alguns projetos compensarão outros não. No entanto, cada decisão e cada projeto ensinarão a você e sua organização alguma coisa sobre como o mundo está mudando e qual a posição da sua empresa em relação à concorrência. Em outras palavras, encarar a realidade significa enfrentar erros e falhas — principalmente nossas próprias falhas. Em meados dos anos 90, Bill Gates tomou uma grande decisão sobre a Internet. Ele achou que a rede não seria tão importante. Depois mudou sua decisão porque as pessoas a quem estava escutando lhe diziam o contrário. Em meados dos anos 80, Ken Olson, o co-fundador da Digital, decidiu que os computadores pessoais não seriam tão importantes. Ele demorou para mudar de idéia e a Digital arca com as consequências. Hoje em dia, deixar uma decisão importante nas mãos de uma única pessoa é como brincar de roleta-russa. Nunca se sabe quais vão dar certo e quais irão sucumbir.

Se tudo está sujeito a mudanças, como os líderes podem ajudar as pessoas a manter suas metas?

Nem tudo está sujeito a mudanças. Se o papel dos líderes é, principalmente, ajudar as pessoas a encarar a realidade e depois mobilizá-las para fazer mudanças, então uma pergunta que resume essas duas tarefas é: o que é valioso e o que é descartável? Que valores e operações são tão centrais para nossa essência que, se os perdermos, podemos nos perder? E que hipóteses, investimentos e negócios estão sujeitos a mudanças radicais? Em um nível mais alto, a função de um líder é conduzir conversas sobre o que é importante ou não.

As pessoas que admiram seu chefe geralmente dizem: "Ele sabe ouvir muito bem". O que é "saber ouvir"?

Muitos líderes morrem falando. Os líderes devem saber como ouvir — e a arte de ouvir é muito

LIÇÃO 3
Ouça não apenas o que as pessoas dizem — mas também como dizem — quando defendem uma idéia.

ENTREVISTA

RONALD HEIFETZ

mais sutil do que pensa a maioria. No entanto, os líderes precisam querer ouvir. O ato de ouvir bem é impulsionado pela curiosidade e empatia: O que realmente está acontecendo aqui? Será que posso me colocar no lugar de alguém? Fica difícil ouvir quando não se está interessado nas outras pessoas. Pense em alguns dos líderes mais conhecidos nos negócios de linhas aéreas: Jan Carlzon, da SAS, a Scandinavian Airlines System, no começo dos anos 80. Colin Marshall, da British Airways, no começo dos anos 90. Herb Kelleher, da Southwest Airlines, hoje. Esses executivos sempre viajam nos aviões de sua própria empresa. Estão sempre conversando com seus clientes. Sempre estimulam os agentes que vendem passagens e os que lidam com a bagagem a ser criativos ao ajudar clientes e resolver problemas. Ouvem de forma dinâmica, sempre fazendo perguntas — e não caíndo na tentação de apresentar todas as respostas. Se você for o chefe, as pessoas a sua volta irão esperar que você fale. Criarão um vácuo, um silêncio, e você sentirá uma forte necessidade de preenchê-lo. Você precisa ter muita disciplina para não preencher esse vácuo.

O que mais é necessário para ser bom nessa arte de ouvir?

Os grandes líderes não só ouvem o que as pessoas estão dizendo — mas também principalmente como

elas dizem. Como presidente, Jimmy Carter contava com uma “conversa racional” para pôr na balança os prós e os contras quando queria ouvir opiniões. Pedia que as pessoas redigissem relatórios e então examinava cuidadosamente suas opiniões em particular. Dessa forma, podia ouvi-las de forma analítica. O que quero dizer com isso? Jimmy Carter não gostava de fazer reuniões com gente que fazia pose, debatia, disputava. Mas existem muitas informações no ato de disputar. Numa conversa o tom de voz e a intensidade da colocação fornecem dicas sobre o texto subjacente. Ao ouvir, os líderes podem ir além da superfície e perguntar: “O que estamos realmente discutindo?”. É fundamental responder a essa pergunta porque, no caso da ausência de uma resposta, você obtém um endosso superficial. As pessoas dão

LIÇÃO 4

Mantenha confiantes e aliados por perto. Eles servirão para dar apoio moral, trocar idéias e ser seus defensores.

um pseudoconsentimento, mas não comprometem.

Se a curiosidade é um pré-requisito para ouvir, qual é o inimigo?

Onipotência. Os líderes precisam verificar seu senso de auto-importância. Muitas vezes, você não deve pensar que a onipotência surge de más intenções. Geralmente, ela nasce de uma necessidade humana normal de se sentir importante. Não conheço nenhum ser humano que não queira se sentir importante, que não queira ter importância para outras

pessoas. E as pessoas que têm uma necessidade muito forte de sentir que os outros precisam delas podem passar a vida toda resolvendo os problemas das pessoas. Sentem que os outros precisam delas. Mas essa tendência é com certeza um determinado tipo de problema. Quando mais demonstramos nossa capacidade de resolver os problemas dos outros, mais autoridade eles nos atribuem até que, finalmente, você se torna um alto executivo ou um CEO. E, até que isso aconteça, você já se acostumou tanto com essa atitude que se torna difícil ouvir os outros e aprender com eles. Nossa necessidade normal de se sentir importantes (“Deixe-me ajudá-lo”) se transforma em onipotência (“Tenho todas as respostas”).

Por que tantas pessoas não gostam de seus chefes?

Por que tantos de nós não respeitamos nossos líderes?

Durante décadas, irresseimei-me por essa questão porque parecia um paradoxo: “Nossa liderança não está exercendo

liderança”. Por que tantas pessoas sentem isso em relação aos líderes de suas empresas e comunidades? Um dos motivos é que, com frequência, as pessoas que desempenham funções de autoridade são instruídas a não exercer a verdadeira liderança. Em vez de mobilizar as pessoas para enfrentar desafios árduos e frustrantes, são instruídas a proteger a necessidade de fazer mudanças. Um prefeito teria muita dificuldade de dizer aos habitantes da cidade que vem: “Dez mil de vocês perderão seus empregos”. Ele foi eleito para proteger as pessoas de desafios que exigem ajustes a sua forma de vida. É por isso que a liderança é perigosa. Claro, você precisa proteger as pessoas de mudan-

LIÇÃO 5
Defenda as boas idéias com entusiasmo. E tenha coragem para rejeitar as más assim que surgirem.

ENTREVISTA

RONALD HEIFETZ

cas. Mas também precisa "desprotegê-las". É perigoso desafiar as pessoas de uma maneira que exija mudanças de suas prioridades, valores e hábitos. É perigoso convencer as pessoas a assumir mais responsabilidades se já estiverem acomodadas com o grau de responsabilidade que têm no momento. E é por isso que tantos líderes são marginalizados, discriminados, atacados e ofendidos. É melhor tentar mexer o pote sem derramar seu conteúdo. É melhor regular o desequilíbrio e manter as pessoas em uma zona de desconforto que seja produtiva.

Como se mantêm as pessoas em uma "zona de desconforto produtiva"?

Para um líder com uma autoridade formal, a atenção surge naturalmente. Fidel Castro pode fazer um discurso de 2 horas e as pessoas prestarão atenção. O mesmo acontece com Nelson Mandela. O presidente dos Estados Unidos pode fazer um pronunciamento de 1 hora e 15 minutos. As perguntas primordiais para esse tipo de líder é: "Como devo usar essa atenção? Onde devo concentrá-la? Como posso pressionar a organização sem alienar minha constituição central?" Você deve se lembrar: chamar a atenção para desafios árduos produz desconforto. A liderança é árdua para as pessoas que trabalham com os líderes e para os próprios líderes.

Como os líderes podem manter a força, a energia e a paixão de que precisam para seguir adiante?

É preciso aprender a distinguir a sua posição de você mesmo. Ou seja, você não pode levar as coisas para o lado pessoal. Os líderes geralmente consideram como pessoal aquilo que não é — e por isso

diagnosticam equivocadamente a resistência a sua volta. Lembre-se: as pessoas não estão contra você. Pode parecer um ataque pessoal, mas elas estão contra as questões que você representa. Existe um segundo ponto: uma vez que nos envolvemos tanto com nossos papéis profissionais não conseguimos distinguir sozinhos a nossa posição de nós mesmos. É por isso que você precisa de parceiros que o ajudem a manter uma posição analítica. E precisamos de dois tipos diferentes de parceiros. Precisamos de aliados

LIÇÃO 6

**Não esquecer:
renovar-se
espiritualmente é
uma necessidade.
Dê um tempo
para si mesmo de
vez em quando.**

dentro da organização (pessoas que compartilhem com nossa pauta) e de confidentes dentro ou fora da organização (pessoas que possam nos ajudar a não nos perder em nosso papel). Os líderes também precisam de um santuário, um lugar onde possam voltar tomar contato com o valor de sua vida e o valor de seu trabalho. Não estou falando necessariamente de um espaço físico ou de meditações. Refiro-me a santuários práticos, momentos cotidianos que funcionam como santuários. Um santuário que desenvolvi recentemente para mim é um e-mail enviado

por um amigo rabino místico e grande conhecedor da Bíblia. Todos os dias ele me envia uma interpretação de uma palavra da Bíblia. É uma interpretação longa. Todos os dias verifico meu e-mail, reservo alguns minutos para ler essas palavras e me conecto a uma realidade diferente, uma fonte diferente de significados. Não estou criando nenhum tipo particular de santuário: todos nós temos de encontrar nossas próprias estruturas. Infelizmente, as pessoas que se envolvem muito com seu trabalho geralmente tratam esse contato com os parceiros e santuários como artigo de luxo, em vez de uma necessidade. "Não tenho tempo de almoçar com meu amigo". "Não tenho tempo de fazer ginástica de manhã, nem de rezar ou meditar." Eu vivo em Boston. Ninguém poderia viver em Boston sem um casaco de inverno. Mas inúmeras pessoas acreditam que podem exercer a liderança sem parceiros ou sem um santuário. Para se manter vivos com os parceiros para suportar as feridas que inevitavelmente surgem quando levantamos questões difíceis, precisamos dessas estruturas em nossas vidas.

LIÇÃO 7

**Demonstre
empatia.
Respeite as
dificuldades
dos subordinados
em lidar com
as mudanças.**

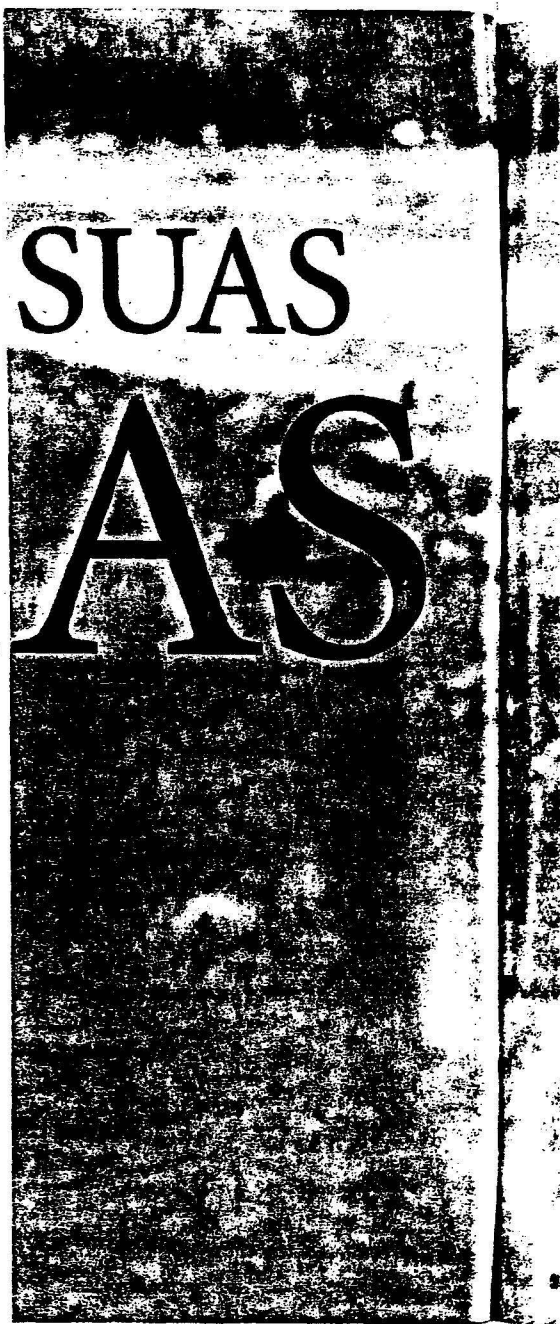
Você faz a liderança parecer difícil e exigente. Você recusa que mais e mais pessoas deixem de querer ser líderes?

O reconhecimento dos desafios da liderança e o desconforto das mudanças não deveriam diminuir o entusiasmo de alguém em colher as recompensas de criar valores e significado na vida de outras pessoas. Há uma emoção que acompanha a criação de valores. É claro que existem também dinheiro e status. Várias coisas na vida nos recomparam pela dor que nos causam. A liderança é uma delas.

ADMINISTRE SUAS IDÉIAS

Para o economista **José Cláudio Terra**, cada vez mais, o que vai determinar o sucesso da sua carreira e do seu negócio é a gestão do conhecimento

POR MÁRCIA ROCHA



Na era da informação, você precisa ter mais do que boas idéias: precisa largar na frente. Deve divulgá-las rapidamente em todas as áreas da empresa, descobrindo — aprimorando — o que a concorrência ainda não conhece. Para transformar conhecimento (individual ou coletivo) num ativo, é necessário administrar o tempo e produzir de maneira cada vez mais eficiente. É esse o tema do livro *Gestão do Conhecimento O Grande Desafio Empresarial* (Ed. Negócio), fruto da tese de doutorado em engenharia de produção do economista e engenheiro paulistano José Cláudio Terra, que também é mestre em administração

de empresas. Atualmente, Terra vive com a mulher Janine em Toronto, no Canadá. Enquanto ela faz seu MBA, ele trabalha no projeto de um novo livro. Vai escrever sobre portais corporativos de conhecimento — uma tendência recente entre as empresas de ponta que estão usando a Internet para disponibilizar seus bancos de dados a todos os funcionários, estimulando assim a comunicação entre eles. Nesta entrevista a VOCÊ s.a., o economista conta por que, daqui para frente, o conhecimento será um fator ainda mais decisivo para o sucesso das empresas e dos profissionais modernos. *



Fotos Stephanie Lake/Canadian Press

O senhor diz que conhecimento e competitividade andam juntos. Que tipo de conhecimento é esse?

O conhecimento que é de domínio público não oferece nenhuma vantagem competitiva. A indústria aeronáutica, a farmacêutica e a de microeletrônica são estritamente baseadas em conhecimento. Elas têm maior potencial de crescimento e de gerar bons empregos, além de dar mais retorno para os acionistas e para a sociedade. É por isso que o Brasil e o Canadá vivem brigando por causa da Embraer e da Bombardier. Nos países ricos, a agricultura e o setor manufatureiro, em que predomina o trabalho físico, estão perdendo espaço na economia.

Quanto mais escasso um produto, maior o seu valor. Com o conhecimento acontece o mesmo?

Sim. Pessoas que tenham competências específicas deverão ser cada vez mais valorizadas. Por outro lado, toda a sociedade se beneficia com a divulgação do conhecimento. O saber tem uma propriedade interessante: mais conhecimento para você não significa menos conhecimento para mim.

O que deve mudar, então, na relação que o homem tem com o conhecimento?

Atualmente, parece haver uma convicção geral de que, com o tempo, tudo será possível. Não sei se

ENTREVISTA

devemos esquecer esse otimismo, mas o fato é que o conhecimento em si não é neutro. Ele afeta profundamente nossa relação com o meio ambiente, com nossos semelhantes, com o poder etc. Acho que estamos um pouco hipnotizados pela evolução proporcionada por ciências como a física, a biologia e a matemática. É preciso que as ciências sociais, que representam o lado crítico, também recebam o mesmo destaque e apoio. Empresas que se deixam levar por seus engenheiros e técnicos de informática acabam esquecendo a razão final de seus projetos. Eles agregam mesmo valor para a organização? O consumidor vai achá-los úteis?

Em seu livro, o senhor fala que existem sete dimensões na gestão do conhecimento. Quais são elas?

Cheguei a essa conclusão depois de uma pesquisa realizada com cerca de 600 gerentes e diretores de médias e grandes empresas que estão no Brasil. As organizações que são capazes de gerir conhecimento atuam nas seguintes dimensões:

- 1 Estratégia** — há um consenso sobre os pontos fortes e as áreas de conhecimento a ser melhoradas. Além disso, todos os níveis organizacionais conhecem a estratégia da empresa.
- 2 Cultura organizacional** — o aprendizado constante, os riscos calculados e o compartilhamento de informações são altamente valorizados.
- 3 Estrutura organizacional** — cargos são menos importantes do que as competências individuais. A estrutura básica da empresa é formada por equipes de trabalho.
- 4 Gestão de RH** — os processos de seleção são muito mais rigorosos do que em outras empresas do mesmo setor, o investimento em treinamento é alto e os salários estão mais vinculados às competências do que aos cargos.
- 5 Sistemas de informação** — o foco da organização de dados não é o controle, mas o compartilhamento das informações.
- 6 Mensuração de resultados** — as realizações são medidas sob várias perspectivas (financeira, operacional e estratégica) e amplamente divulgadas entre os funcionários.
- 7 Aprendizado com o ambiente** — empresas líderes aprendem constantemente com os clientes e buscam fontes alternativas de conhecimento, como as universidades e os institutos de pesquisa.

Estamos vivendo a transição da era industrial para a era da informação. O que a Internet tem a ver com isso?

A humanidade deu saltos importantes quando foram criadas novas maneiras de ampliar nossa capacidade de comunicação. Foi assim com a escrita, com a impressão, com a televisão etc. A Internet aumentou de maneira significativa a comunicação e o acesso à informação. O conhecimento sempre existiu, mas antes tinha um caráter extremamente elitista. Com a Internet, esse cenário está mudando.

Como a era da informação vai afetar o trabalho?

Na era industrial era preciso trabalhar em sincronia total com os outros. Na era do conhecimento, cada um poderá encontrar o seu padrão de produtividade. Não se pode exigir que um trabalhador da era do conhecimento tenha suas melhores idéias das 9 às 18 horas. O segredo não é trabalhar muitas horas por dia, mas saber se o que estamos fazendo agrega valor para nós e para a empresa. Em inglês há uma expressão ótima para isso: *work smart*. No Brasil, a era industrial e a da informação coexistem — e isso representa grandes desafios gerenciais.

Por que o senhor diz que, atualmente, o foco das empresas não deve ser produzir mais e melhor, mas produzir algo novo?

É claro que as empresas precisam aumentar e melhorar sua produção, mas o grande desafio é inovar continuamente. Imagine o que aconteceria se a General Motors aprimorasse o Opala em vez de lançar outro modelo. Não daria certo, porque o conceito de automóvel mudou e o mercado precisa ser abastecido com novidades. No fim dos anos 70, as montadoras demoravam de cinco a sete anos para lançar um produto. Hoje, todas têm planos para fazer lançamentos em até dois anos. Já se fala até em reduzir esse prazo para um ano e meio.

No Brasil, existem muitas empresas que colocam em prática a gestão do conhecimento?

As organizações hierárquico-burocráticas ainda são maioria. Isso porque boa parte das empresas foi criada em uma época em que esse era o único modelo que existia. Na década de 70 era normal uma grande organização ter 15 níveis hierárquicos. Mas isso está mudando rapidamente. No Brasil, por exemplo, existe, sim, uma clara distinção entre as

práticas gerenciais das empresas que atuam em áreas ricas em conhecimento (indústria aeronáutica, farmacêutica, de informática e de telecomunicações) e as daquelas de setores tradicionais (de papel e celulose, siderúrgica, de mineração etc.).

Como manter a tensão criativa para estabelecer um ambiente que favoreça o contínuo aparecimento de idéias?


Eu resumiria essa questão em alguns pontos:

- ✓ Definir um objetivo difícil, mas não impossível de ser atingido.
- ✓ Ajudar os funcionários a se manter motivados.
- ✓ Lembrar a equipe da importância de alcançar essas metas.
- ✓ Estimular a troca de idéias entre as pessoas, que têm maneiras diferentes de ver as coisas.
- ✓ Permitir que todos aprendam com seus próprios erros.
- ✓ Reconhecer as realizações de cada um.

Ou seja, é preciso colocar o conhecimento tácito, aquele essencialmente individual, em ação. Para estimulá-lo, as empresas precisam facilitar a conectividade entre os funcionários — o que não é uma tarefa fácil. Normalmente, elas criam um banco de dados e pedem aos empregados que coloquem suas idéias ali. Mas qual é o incentivo que eles têm para fazer isso? Na 3M e na WEG, fabricante catarinense de motores elétricos, a saída para manter a criatividade dos funcionários em alta é recompensá-la. Não apenas com dinheiro, mas com prêmios. A recompensa precisa mexer com o psicológico.

O que uma empresa precisa fazer para acelerar esse processo de aprendizado, transformando idéias em conhecimento?

É preciso começar pela alta administração, porque é lá que se formam os valores da organização e se estabelecem as políticas que vão governar todas as funções da companhia. É papel fundamental da alta administração valorizar o aprendizado individual e coletivo, estimular o compartilhamento do conhecimento e manter o foco no cliente. O grande desafio é preservar a coerência entre o discurso e a prática nas várias dimensões da gestão do conhecimento. O investimento em ferramentas de informática também deve fazer parte dessa estratégia. Gerir o conhecimento significa, cada vez mais, gerir a própria empresa, e isso afeta todas as suas áreas.



Terra: "O grande desafio das empresas é inovar continuamente"

500 executivos em todo o mundo, revelou que 80% dos líderes entrevistados estão, hoje, muito mais atentos às questões ligadas às pessoas do que há três anos. O problema é a distância que existe entre reconhecer a importância dos profissionais e desenvolver práticas eficientes para retê-los.

Embora 54% das companhias pesquisadas tenham melhorado seus pacotes de benefícios nos últimos três anos, no mesmo período houve um aumento considerável de atritos com os funcionários. "Os profissionais estão cada vez mais impacientes com as promessas de seus chefes", afirma David Clinton, chefe global da área de performance humana da Accenture. Apesar dos diversos programas de treinamento implementados por 50% das empresas pesquisadas, mais de um quarto dessas companhias afirmou não reconhecer mudanças efetivas nem na trajetória de seus profissionais nem no desenvolvimento de seus projetos. Reter talentos é ainda um jogo de quebra-cabeça para as empresas. Para muitos líderes, é muito difícil entender e até antecipar as razões que levam os profissionais a deixar ou a permanecer na organização.

A questão é que, segundo a avaliação da Accenture, o cenário já poderia ser diferente. Muitas empresas se sentem caminhando no escuro simplesmente porque não usam nenhum método para medir a performance e a satisfação de seus funcionários. Somente 3% dos líderes entrevistados, por exemplo, avaliam formalmente o comportamento das equipes. A mesma porcentagem de profissionais revelou que em suas companhias há uma análise em conjunto do desempenho do indivíduo e da organização. E apenas 5% dos

entrevistados medem a satisfação dos clientes aliada à performance do funcionário. Com base nesses resultados, eis algumas recomendações dadas pela Accenture às empresas que desejam fazer a diferença:

Encontrar alternativas para que as pessoas brilhem ao desenvolver seu trabalho — não somente os funcionários contratados, mas freelancers, parceiros, consultores e até clientes.

Permitir a mobilidade dos talentos dentro da companhia. Combinar os melhores profissionais com os melhores projetos.

Envolver as equipes na elaboração das estratégias da empresa e mostrar aos profissionais como seu comportamento pode influenciar nos resultados.

Oferecer uma gama ampla de programas de aprendizado, incluindo cursos online e simulações que ajudarão o profissional a resolver os problemas práticos.

Reter talentos, no entanto, não é um desafio de mão única. Isso porque é fundamental que o profissional também faça a sua parte, demonstrando em seu dia-a-dia as competências-chave para os negócios. As habilidades fundamentais, mapeadas pela Accenture, para quem deseja estar na mira das melhores companhias são:

Flexibilidade. Com as mudanças ocorrendo em altíssima velocidade, os funcionários têm de estar preparados para se adaptar o tempo todo e, além disso, administrar o alto grau de incertezas em relação ao próprio emprego, o que não é nada fácil. Segundo a pesquisa, 47% dos líderes entrevistados têm dificuldade em aplicar políticas de recursos humanos flexíveis e dinâmicas.

Habilidade para aprender sempre. É importante que o profissional esteja capacitado para ter suas próprias avaliações sobre os fatos, além de trabalhar e tomar decisões de forma independente.

Ser digital. Segundo 42% dos entrevistados na pesquisa da Accenture, saber lidar com tecnologia será uma das maiores exigências dos próximos anos.

Diversidade. Enquanto muitos executivos definem diversidade somente em relação a gênero e raça, a diversidade cultural — resultado das diferenças de educação, experiências de vida e interesses — vai merecer cada vez mais destaque daqui para a frente. Quanto maior a diversidade cultural, maiores são as chances de surgirem idéias e soluções realmente inovadoras.

Não é à toa, portanto, que uma outra pesquisa, realizada recentemente no Brasil pelo departamento de recursos humanos da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), revelou que um dos maiores desafios dos profissionais de RH nos próximos dez anos será encontrar maneiras de atrair, capacitar e reter talentos. "No passado, os desafios eram enxugar o organograma e organizar os processos. Para o futuro, serão os de incorporar à filosofia das empresas a busca de comprometimento das pessoas, a educação corporativa e a gestão por competências", afirma o professor André Fischer, um dos coordenadores da pesquisa. A julgar pelo depoimento dos líderes ao longo dessa reportagem, parece que a temporada de caça aos talentos vai dar trabalho ao pessoal de RH.

*Colaborou CLAUDIA MANSO

QUEBRA-CABEÇA CORPORATIVO

As empresas reconhecem que as pessoas são seus principais ativos, mas ainda não sabem o que fazer para reter seus talentos

POR DALEN JACOMINO

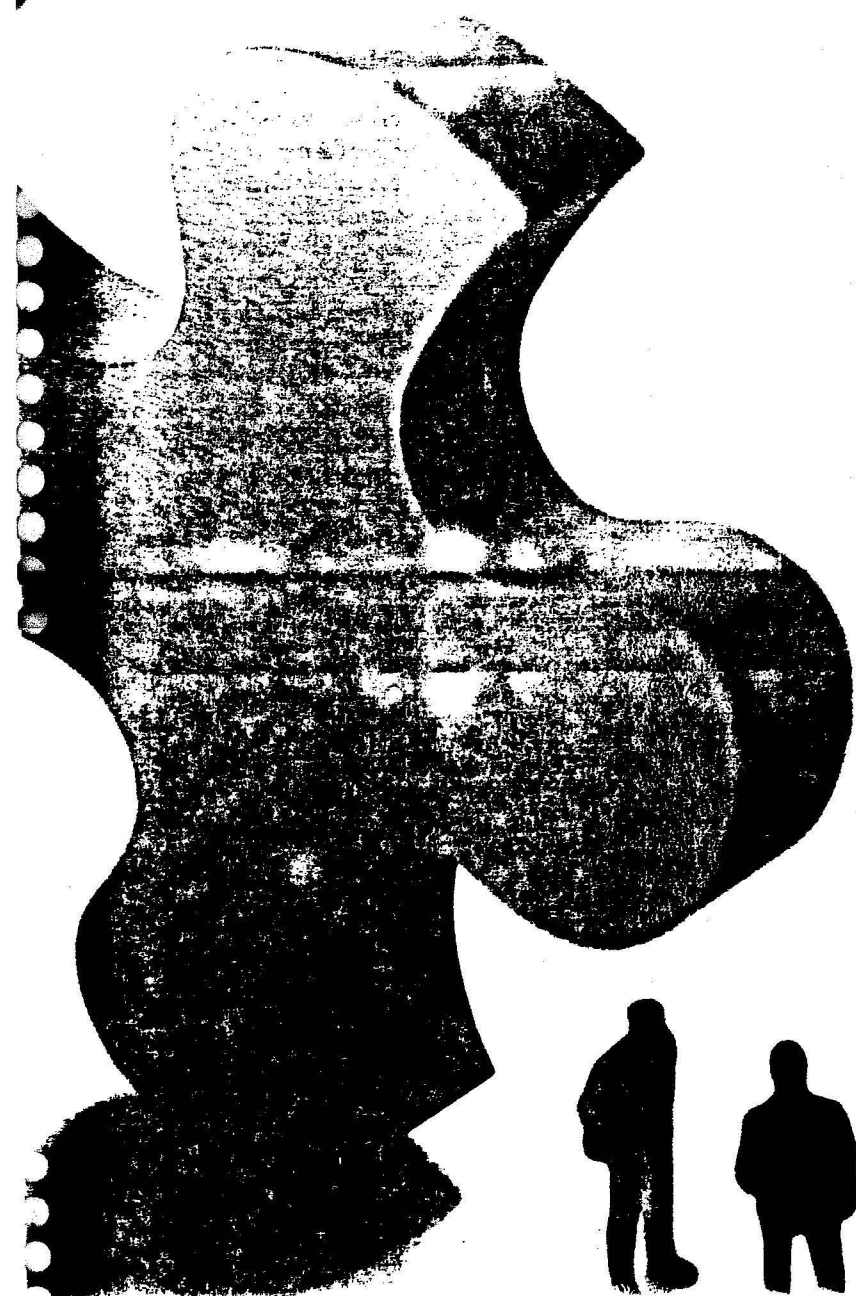
No início da década de 90, os prédios e as máquinas eram os principais ativos das empresas. A maioria tinha como meta multiplicar os equipamentos, expandir as instalações e, assim, fazer crescer a produção. Hoje, como todo mundo sabe, as pessoas tornaram-se os principais ativos das empresas. Sem elas, nada acontece. E fazer com que esses ativos, que vão para casa toda noite, voltem na manhã seguinte para continuar seu trabalho passou a ser o maior desafio das organizações. Em outras palavras, a grande missão das empresas nestes últimos anos — e deve continuar a ser a dos próximos também — tem sido a de reter talentos. Uma pesquisa realizada recentemente pela consultoria americana Accenture, com mais de

500 e revelo
vistac
atento
soas c
ma é
recon
fissior
ciente

Em
pesqu
pacote
três ar
um au
com c
nais es
com a
afirma
da áre
Accent
grama
tados
sadas,
compa
cer mu
tória c
Jesenv
Reter i
quebra
Para m
eni
que
ou a pe

A qu
ção da
ria ser
sentem
plesme
nhum
mance
nários.
trevista
formali
equipe
profissi
compa
junto d
e da or

VOCÊ S



Lições de gestão

Desde a privatização, a Brasil Telecom, assim como outras empresas do setor, entrou numa longa e acelerada corrida de expansão. Só neste ano, a empresa está com 3 800 projetos em andamento. Isso inclui instalação de terminais telefônicos em regiões distantes, ampliação e reparação da rede, melhora do atendimento e desenvolvimento de novas tecnologias. Para isso, investirá cerca de 3,8 bilhões de reais. Se demorar na conclusão dos projetos, poderá sofrer prejuízos que chegarão a 30 milhões de reais. Para garantir que seus projetos sejam entregues na hora e na data marcada, a Brasil Telecom montou uma verdadeira operação de guerra. Contratou os americanos James Foreman e Lynn Smith, da consultoria ESI International, uma das mais respeitadas do mercado. A ESI, que trabalha em parceria com a George Washington University, nos Estados Unidos, vai treinar 250 gerentes de projetos na companhia. Além disso, outros 1 500 funcionários participarão de um curso básico durante os próximos três anos. "Com a cultura de gerenciamento de projetos ganhamos disciplina, aprendemos a planejar e otimizamos custos", afirma Raimundo Ramos, gerente de educação corporativa da Brasil Telecom.

A seguir, reunimos algumas das principais lições que Foreman e Lynn estão ensinando aos alunos da Brasil Telecom:

COMECE PLANEJANDO

Planejar é fun-da-men-tal. Quando se planeja o futuro, pensa-se à frente. O conteúdo do plano pode até mudar completamente amanhã. Mas não importa, porque ao planejar você está definindo estratégias e isso faz com que saiba para onde está navegando. Se houver mudanças no meio do caminho, fica mais fácil determinar qual será o novo rumo.

O PAPEL DO LÍDER

Normalmente, as pessoas que participam de projetos circulam muito. Integram dois ou três grupos de trabalho ao mesmo tempo. Muitas vezes são profissionais emprestados de outros departamentos. Isso exige capacidade dobrada de liderança, motivação, transparência e flexibilidade de quem coordena a equipe.

NEGOCIAÇÃO EM TEMPO INTEGRAL

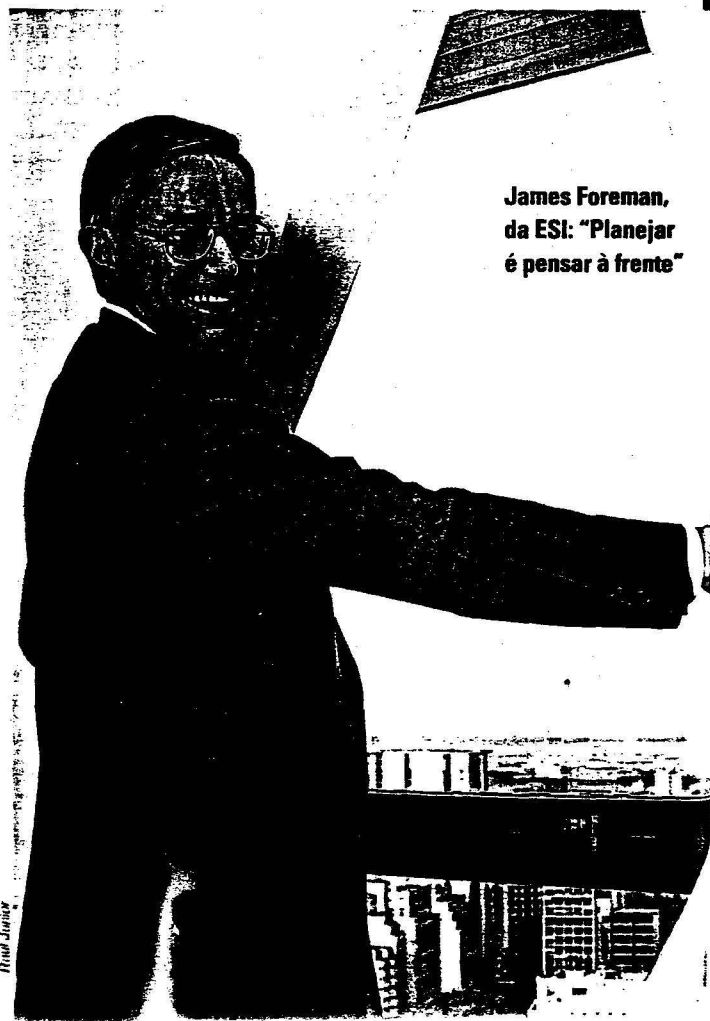
Para desenvolver a capacidade de negociação, é preciso ensinar o executivo a verificar qual é o seu estilo de

trabalho, como trata as pessoas no dia-a-dia. Assim, perceberá as diferenças e similaridades e conseguirá sintonizar melhor com a equipe.

RESULTADO EM POUCO TEMPO

Vamos supor que você quer lançar um produto, mas precisa de pelo menos cinco meses para isso. Muita coisa pode mudar no meio do caminho. Nesse caso, o melhor é dividir o projeto em partes. Selecione um bloco inicial e realize essa parte do começo ao fim em um mês. Em seguida, invista na segunda parte. Depois na terceira, e assim até chegar ao final. Com essa estratégia, se algo mudar, você perde apenas um mês de trabalho. E o melhor: consegue entregar resultados em menos tempo.

DALEN JACOMINO




James Foreman, da ESI: "Planejar é pensar à frente"

M
se

U
nais
tante
ras.
essa
men
ções.
po. M
será
empr
coisas
ment

De
ciona
zacion
chega
em p
maior
mund
Admin
lider e
sil, que
zações
brasile
rar as
ção é a
rer, bas
mo 3
em em
rão sele
tes ap
VOCÊ
particip
especia
Os
devem
compe
Inic
vem se
gostar
verar e
melhor
Con
funcio



Quem é a nova
geração de profissionais
que se prepara
para comandar as
empresas de amanhã

POR MARIA TEREZA GOMES
FOTOS GERMANO LÜDERS

STRELA EM ASCENSÃO



Faça no site
[www.uol.com.br/vocesa/
aberto/testes/ceo.shl](http://www.uol.com.br/vocesa/aberto/testes/ceo.shl)
o teste para saber se voc
tem potencial para ser
um CEO do Futuro. Conte
o resultado pelo e-mail
redacao.vocesa@abril.co
Veja também o currículo
40 melhores do concurso
[www.uol.com.br/vocesa/
aberto/online/lideranca/](http://www.uol.com.br/vocesa/aberto/online/lideranca/)

Liderança não é uma obra de arte. Não é formada por qualidades isoladas, como conhecimento, persistência ou faro para o mercado. É um conjunto harmônico de vários fatores. Alguns líderes aliam experiência internacional, capacidade de negociação, autoconfiança e flexibilidade. Outros se destacam pela disposição para enfrentar o desconhecido, pelo espírito de equipe e pela alta produtividade pessoal. Há quem consiga utilizar a tecnologia a seu favor, tenha uma visão humanista da empresa e saiba atrair e obter conhecimento. Também há o

líder aberto para rever paradigmas, capaz de criar cenários e de desenvolver alianças estratégicas. Não é difícil saber, nas empresas de hoje, quais são os nomes poderosos que encarnam essas características. Maria Sílvia Bastos Marques, da CSN, Antonio Maciel, da Ford, e Marcel Fleischmann, do McDonald's, são alguns deles.

Para quem se preocupa com o futuro, porém, sobram perguntas no ar. Quais são as faces que substituirão Maria Sílvia, Maciel e Fleischmann dentro de cinco a dez anos? Quais são os nomes que vão construir o modelo de gestão de amanhã? Encontrar a resposta a essas perguntas é a missão do projeto CEOs do Futuro, realizado por VOCÊ s.a. em parceria com a Korn/Ferry, a maior firma de headhunting do mundo, e com a Fundação Instituto de Administração (FIA), a escola de educação executiva da USP. Lançado em junho deste ano, o projeto recebeu cerca de mil currículos de candidatos. Depois de quatro etapas (veja quadro), foram selecionados os 20 profissionais apresentados nas páginas seguintes. **Suas realizações no passado, seus planos para o futuro e o entusiasmo com que enfrentam os desafios de hoje foram decisivos na seleção.**

Entraram nessa primeira edição dos CEOs do Futuro profissionais como Leonardo de Santis, de 28 anos, peça-chave na estratégia que colocou a Sol como a cerveja importada mais vendida no país. Elizabeth Peart, de 41 anos, hoje na Sodexho Pass, por três anos o nome nos bastidores do marketing da Nokia, empresa finlandesa de telefones celulares. Já Arthur Diniz, de 35 anos, hoje no grupo Santander Banespa, mostra-se um talento nato na gestão de pessoas.

Os CEOs do Futuro são estrelas em ascensão no mundo dos negócios. São talentos presentes na faixa intermediária do organograma hierárquico que estão ajudando a moldar o futuro das empresas brasileiras. Seus nomes certamente não esgotam a lista de talentos dentro das corporações atuais. São, porém, nomes nos quais você deve prestar bastante atenção. Ou porque há uma boa chance de eles virarem as estrelas dos cadernos de economia dos jornais num futuro próximo, ou porque são exemplos a ser seguidos. Muitos vêm de origem humilde. Marcos Littério, por

exemplo, não passou no vestibular da Unicamp, a universidade pública de Campinas, no interior de São Paulo. Só foi aprovado na Escola de Engenharia Mauá, uma excelente faculdade, mas privada. Para fazer engenharia na Mauá, Marcos precisou de bolsa de estudos, conseguida a duras penas.

Littério, assim como seus colegas CEOs do Futuro, demonstra uma atitude diferenciada perante a vida e a carreira. Eles querem mais que sucesso no trabalho. Recentemente, Sergio Buniac interrompeu uma carreira vitoriosa na matriz da Motorola, nos Estados Unidos, porque a família queria retornar para o Brasil. Detalhe: para voltar, Sergio aceitou, na filial brasileira da Motorola, um cargo hierarquicamente inferior. Também está fora de cogitação ele viver longe dos dois filhos. "Sou louco por eles", diz.

A qualidade de vida é outro tema presente no dia-a-dia dos CEOs do Futuro. O curitibano André Dias frequenta academia de ginástica, faz escalada *in-door* e pilota sua moto pelas estradas do Paraná. Também faz aula de saxofone num conservatório local enquanto o filho estuda violão. "É uma forma de relaxar e passar mais tempo com meu filho", diz. A disposição de André na busca por equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é necessária ao CEO do Futuro. Pelo menos é o que mostra pesquisa realizada pelo Programa de Estudos do Futuro (ProFuturo), da FIA, cujos resultados nortearam a seleção dos executivos. A prospecção comandada pela FIA concluiu que há quatro grandes grupos de competências necessárias aos líderes de amanhã:

1. Orientação permanente para resultados. Isso se traduz numa postura inovadora, em força de vontade, tenacidade e perseverança.

2. Qualificação técnica e funcional. Eles possuem visão estratégica e global do negócio, sabem conduzir inovações com sucesso e gerenciar alianças internacionais.

3. Inteligência emocional. São líderes de equipes, têm aura e presença, sabem comunicar com diplomacia e tato. Também são capazes de conciliar trabalho e vida pessoal.

4. Capacidade de distinguir o que é relevante do que não é. A próxima geração de CEOs consegue antecipar tendências, reconhece competências e tem visão de futuro.

Atualmente, ainda existem líderes que são conservadores, autoritários, intimam os funcionários e mesmo assim obtêm sucesso. Como se vê nos resultados da pesquisa acima, não é o que se espera de um futuro CEO. **Só terá chance de pertencer a esse seleto grupo o profissional que puder comprovar seu talento para gerenciar equipes.** Esse critério foi fundamental nas entrevistas finais dos CEOs do Futuro, realizadas por headhunters da Korn/Ferry e jornalistas de VOCÊ s.a. A preocupação com as pessoas deveria fazer parte do discurso natural do candidato. Diante da pergunta "Com o que você se preocupa na hora de montar sua equipe", a pior resposta de um candidato a futuro CEO seria: "Escolaridade, habilidade em computação e domínio de língua". Ganhou pontos, por outro lado, quem respondeu coisas do tipo: "O potencial e as ambições da pessoa, o caráter e o bom humor, e se suas competências são complementares às da equipe". "Os líderes de amanhã sabem compartilhar o poder, a informação e o compromisso", diz Flávio Kosminsky, headhunter da Korn/Ferry, responsável pela seleção dos CEOs do Futuro.

Um dos caminhos percorridos pela próxima geração de presidentes de empresas é o da experiência diversificada. É o caso de Elizabeth Peart, a única mulher do grupo (apenas outra executiva chegou à etapa das entrevistas pessoais). Elizabeth começou a carreira na Ford, passou pela Chrysler, pela HIT Telecomunicações e pela Nokia. Atualmente é diretora de marketing da Sodexho Pass, empresa de gestão de benefícios e serviços. São cinco empresas em três setores diferentes. Seu sorriso largo não esconde a orientação para o cliente e para o resultado — competências indispensáveis para quem pensa em liderar as empresas do futuro.

Elizabeth estudou administração numa faculdade de Santo André, na Grande São Paulo. É um dos cinco administradores no grupo. A maioria — 11 — estudou engenharia, dois fizeram economia, um publicidade e o outro tecnologia da informação. Somente quatro não voltaram aos bancos escolares para um MBA, embora tenham feito outras pós-graduações. Entre os que encaram o mestrado em administração de negócios, cinco o fizeram no exterior e 11 no Brasil. Todos falam inglês fluentemente. Nove, espanhol. Dois, alemão. Mas também há os que surpreendem com japonês e chinês. Atenção: tudo isso com uma idade média de 32,4 anos. Com certeza, ainda podemos esperar muito deles (e dela).

COMO FOI A ESCOLHA

A seleção dos CEOs do Futuro seguiu o critério de recrutamento de executivos utilizado pela Korn/Ferry em todo o mundo. Veja as etapas seguidas:

1. Cerca de mil profissionais responderam aos anúncios publicados em VOCÊ s.a. e enviaram seus currículos à Korn/Ferry.

2. Os 168 candidatos pré-selecionados responderam a um extenso questionário preparado pela Korn/Ferry. O

trabalho de cada um deles foi lido por pelo menos um headhunter e um profissional da FIA/USP ou de VOCÊ s.a. Foram avaliados seis quesitos: qualidade das realizações profissionais, formação acadêmica, experiência em ambiente competitivo, capacidade de operar em várias culturas, vida pessoal e

estruturação da carreira e realizações e atividades fora do trabalho.

3. Quarenta executivos foram para a última etapa, a das entrevistas pessoais. Todos eles passaram por duas rodadas de entrevistas com a equipe da Korn/Ferry e de VOCÊ s.a.

FIRMES E FORTES. COMO SEMPRE

Doze empresas entraram nas cinco edições do Guia. Seu segredo? Comunicação aberta, transparente e intensa

POR MAURO SILVEIRA



(
fa
o
re
d
d
c
q
E
sa
la
D
g
re
u
q
q
c
É
F
H
g
C
C
&
B
m
o
d
E
C
g
p
tr
v
d
u
e
q
b
d
k

Conquistar um lugar no seleto grupo das 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil não é tarefa fácil. A cada edição, o número de organizações inscritas aumenta em relação ao ano anterior, tornando a disputa mais e mais acirrada. Além disso, o grau de exigência dos funcionários também tende a aumentar quando a empresa entra no Guia. Eles passam a comparar sua empresa com as outras da lista e a observá-la com olhos ainda mais críticos. Dessa forma, repetir a dose e conseguir manter-se entre as 100 melhores por dois anos consecutivos é uma missão ainda mais difícil. O que dizer então das organizações que marcaram presença em todas as cinco edições deste Guia até agora? É realmente um feito excepcional. Há 12 empresas que podem se orgulhar dessa conquista: McDonald's (a grande campeã deste ano), Accor, Copesul, Dow Química, Elma Chips, Goodyear, HP, Merck Sharp & Dohme, Nestlé, Promon, Xerox e Brasmotor (que neste ano abriu mão de se inscrever como grupo e optou pela participação das suas duas empresas separadamente, a Embraco e a Multibras).

Comunicação ampla, geral e irrestrita

Qual o segredo dessas empresas para conseguir o "pentacampeonato"? O que elas têm em comum? Se você respondeu que é uma política de remuneração agressiva atrelada a um generoso pacote de benefícios, errou. Uma análise cuidadosa dos questionários da pesquisa revela que bons salários e benefícios diferenciados são importantes, sim. Estão longe, porém, de ser determinantes

para o sucesso dessas organizações com seu público interno. O principal ponto em comum entre as 12 empresas é que todas, absolutamente todas, possuem um processo de comunicação de primeira linha. Ali, as informações fluem intensamente desde a alta direção da companhia até o pessoal do chão de fábrica — e vive-versa. É o caso do McDonald's, a melhor empresa para trabalhar no país, campeã em comunicação entre as 100 melhores do Guia 2001. O Papo — Programa Aberto para Ouvir, por exemplo, permite ao funcionário opinar, criticar e elogiar tudo. Há uma certeza: todas as reclamações recebem resposta. Além disso, o presidente, Marcel Fleischmann, é dos mais acessíveis: resolve os problemas pessoalmente e participa da vida social dos funcionários.

Assim como no McDonald's, a informação flui de forma rápida, eficiente e transparente em todas as direções nas pentacampeãs. Com isso, não há espaço para a rádio corredor.

As pessoas conhecem a estratégia da empresa, suas metas e objetivos. O acesso aos executivos é fácil. Cada um sabe o que deve fazer para dar sua parcela de contribuição para o sucesso do grupo. As pessoas participam ativamente dos processos decisórios, são ouvidas e respeitadas. Parece óbvio, mas nunca é demais repetir: quanto maior o envolvimento do funcionário, maior será o

STOCK OPTIONS

Empresas que oferecem programa de ações para todo

ACCOR
AES SUL
AIR LIQUIDE
AOL BRASIL
AVAYA
BRISTOL-MYERS SQUIBB
CITIBANK
DPASCHOAL
EMC
HP
LUCENT
MERCK SHARP & DOHME
MICROSIG
MICROSOFT
MONSANTO
PROMON
TELE DESIGN
 ...e aquelas a que só executiv
 têm direito
ALCOA
ALGAR
ARVINMERITOR - HVS
ARVINMERITOR - LVS
BANKBOSTON
CARGILL
COMPAQ
DOW QUÍMICA
EMBRACO
FMC
GILLETTE
IMPSAT
INTERNATIONAL PAPER
LOJAS RENNER
MC DONALD'S
MERRILL LYNCH
MULTIBRÁS
NESTLÉ
PÃO DE AÇÚCAR
PELLEGRINO
SPRINGER CARRIER
TRW AUTOMOTIVE
UCAR
VALEO
XEROX

comprometimento com a empresa. "Pesquisamos constantemente o grau de satisfação dos funcionários e fazemos o possível para atender a seus anseios e mantê-los "formados", afirma Marcelo Amoso Lima, diretor de RH do Merck Harp & Dohme.

Da mesma maneira, a comunicação é um dos pontos mais vulneráveis da maioria das companhias que ficaram fora da lista das 100 deste ano. Sem uma estratégia bem elaborada de comunicação, a confiança na gestão sofre profundos abalos e o clima interno fica conturbado. As metas e os objetivos não são claros para todos e, com isso, há um inevi-

tável impacto nos resultados da companhia. "A comunicação clara e objetiva é um fator importantíssimo para manter a equipe permanentemente motivada", diz Antonio da Fonseca Filho, diretor de recursos humanos da Goodyear. Empresas que realmente se preocupam com a opinião dos funcionários não se limitam ao discurso politicamente correto. Elas demonstram com ações concretas que estão dispostas a dar voz ao seu pessoal.

Corpo a corpo

É claro que não se alcança um nível de qualidade na comunicação interna do dia para a noite. Os desafios

são grandes, principalmente no caso de corporações globais. Em empresas desse porte, a dúvida é quase sempre a mesma: como manter os milhares de funcionários espalhados pelos quatro cantos do planeta bem informados sobre tudo o que acontece na empresa? A Dow Química, que tem aproximadamente 50 000 funcionários em mais de 170 países, sabe bem o que isso representa. "Vencer esse desafio significa ter funcionários capazes de contribuir com o sucesso da empresa", afirma Vicente C. Teixeira, diretor de recursos humanos da Dow. Uma das iniciativas para manter a equipe integrada é a participação ativa do CEO



...plo de boa.
...dania: funcionário
...P brinca com
...as em hospital

da
ma
mi
da:

RI

de
no
pe
es
cio
ex
nh
cio
di
de
re
di
de
sc
ir
ri
ve
da
su
m
ça
ev
ta
ri
de
pu

F

ri
ve
Se
er
co
d
ta
q
p
a
s

da empresa. A cada trimestre ele marca presença num programa transmitido via teleconferência para todas as unidades ao redor do mundo.

RH x resultados

Nas empresas pentacampeãs, o departamento de recursos humanos não se limita apenas a gerenciar pessoas. O RH tornou-se um setor estratégico para o sucesso dos negócios da companhia. Na HP, por exemplo, a direção optou por alinhar a estratégia de RH à de negócios e aproximar cada vez mais o discurso da ação. "Temos um elenco de valores e fazemos com que eles se reflitam nas práticas do cotidiano", diz Jair Pianucci, diretor de RH. Um desses valores é a responsabilidade social. Por isso, a HP estimula e incentiva trabalhos voluntários. Vários de seus profissionais desenvolvem atividades em hospitais e entidades assistenciais. Na Nestlé, por sua vez, as políticas de recursos humanos estão em constante adaptação. "Elas mudam de acordo com a evolução dos negócios e das expectativas e necessidades dos funcionários", afirma Carlos Faccina, diretor de recursos humanos e assuntos públicos e corporativos.

Formação e treinamento

Os funcionários costumam valorizar também as empresas que investem na formação de seu pessoal. Saber que a organização acredita em seu potencial e, mais ainda, dá condições de aprimoramento e desenvolvimento profissional é altamente gratificante. A Xerox confia que essa é a fórmula para que as pessoas se envolvam de corpo e alma com os negócios da empresa e sintam orgulho de fazer parte do

time. "Acreditamos que existe um coração xeroquiano", diz Priscila Gripp Alvim Soares, diretora de RH da Xerox. "Procuramos manter um clima organizacional que estimula a realização profissional, a aprendizagem contínua e a cidadania." A Xerox sabe também reconhecer o trabalho de ex-colaboradores. Lá, antigos funcionários trabalham como taxistas na porta da empresa e têm até crachá.

Dar liberdade de ação aos profissionais é outra característica marcante dessas empresas. É prova definitiva de que elas confiam no seu pessoal.

"A equipe se mantém motivada quando tem autonomia e condições de se desenvolver", diz Marcus Vaccari, vice-presidente de RH da Elma Chips. "O funcionário quer se sentir parte dos resultados da companhia." Um dos pontos marcantes da Elma Chips é o orgulho dos funcionários. O pessoal gosta tanto da empresa que não perdoa comentários negativos sobre os produtos que fabrica. A Copesul segue a mesma filosofia. A política de recursos humanos é o que eles chamam de Sistema Copesul de Gestão. "Nossos colaboradores atuam em times e num ambiente participativo", diz Rogério Affonso de Oliveira, diretor da empresa. "São remunerados por habilidades que agregam valor aos produtos de seu time e têm participação nos resultados com objetivos e metas compartilhados."

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Empresas que mais patrocinam programas comunitários

ACCOR

BANKBOSTON

HP

IBM

INTERNATIONAL PAPER

MC DONALD'S

MERCK SHARP & DOHME

NESTLÉ

ORGANON

WEG

TRAINEES

Empresas com maior porcentagem de trainees contratados em 2000*

EMC	18,50%
RM SISTEMAS	15,79%
TENDA	3,02%
SENSORMATIC	2,64%
PETROQUÍMICA	
TRIUNFO	2,17%
SUN MICROSYSTEMS	1,96%
DOW	1,49%

*Os cálculos foram feitos com base no número de funcionários dessas empresas

ESTAGIÁRIOS

Empresas com maior porcentagem de estagiários contratados em 2000*

TENDA	48,46%
TELE DESIGN	18,97%
CITIBANK	16,27%
SENSORMATIC	14,10%
MERCK SHARP & DOHME	12,44%
ASTA MEDICA	11,85%
IBM	11,07%